

ANALISIS STRATEGI BERSAING BUMN DALAM PERSAINGAN REGIONAL ASIA TENGGARA

(Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Pusat Veteran,Gresik)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu administrasi Universitas Brawijaya

PRAMA BASWARA WIDIGJAYA
NIM. 115030300111031



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2015

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

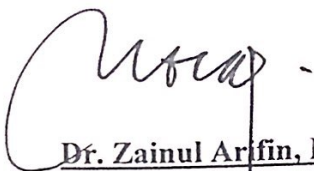
Hari : Senin
Tanggal : 13 Januari 2016
Jam : 08.00
Skripsi atas nama : Prama Baswara Widigjaya
Judul : Analisis Strategi Bersaing BUMN dalam Persaingan Regional Asia Tenggara (Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk)

dan dinyatakan

LULUS

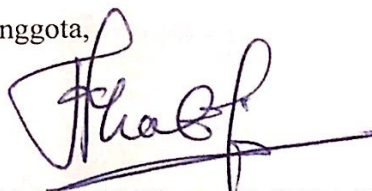
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



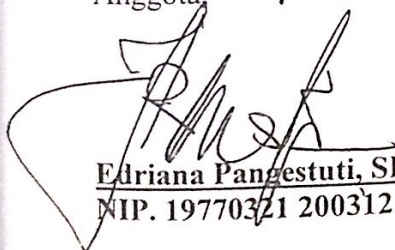
Dr. Zainul Arifin, MS
NIP. 19570415 19860 1 1 001

Anggota,



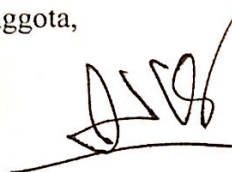
M. Kholid Mawardi, S.Sos, M.AB, Ph.D
NIP. 19730530 200312 2 001

Anggota,



Edriana Pangestuti, SE, M.Si, DBA
NIP. 19770321 200312 2 001

Anggota,



Dr. Drs. Edy Yulianto, M.P
NIP. 19600728198601 1 001

MAJELIS PENGUJI

KETUA

Nama Dosen : Dr. Zainul Arifin, MS

NIP : 195704151986011001

ANGGOTA 1

Nama Dosen : M. Kholid Mawardi, S.Sos, M.AB, Ph.D

NIP : 197305302003122001

ANGGOTA 2

Nama Dosen : Edriana Pangestuti, S.E, M.Si, DBA

NIP : 197703212002122001

ANGGOTA 3

Nama Dosen : Dr, Drs, Edy Yulianto, M.P

NIP : 196007281986011001

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 22 Desember 2015



Prima Baswara Widigjaya
115030300111031

PRAMA BASWARA Curriculum Vitae

Address : D'cluster sigura-gura, A5 Malang, Indonesia
Date of birth : June, 30 1992
Nationality : Indonesia
Tel : +62 8785 9052010
Gender : Male
E-mail : prama.baswara@gmail.com

Marital status: Single



EDUCATION

2008-2011 **Assalaam Islamic Senior High School**, Surakarta, Indonesia

2011-2015 **University of Brawijaya, Malang**, Indonesia
Bachelor degree at International business

ORGANIZATIONAL EXPERIENCES

- **Secretary of Art and Skill Section of OPPPMIA (Organisasi Pelajar Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam -SMA Assalaam Surakarta** 2008-2009
- **Head of Assalaam Student Consulate (Mutiara Timur) for East Java Student - SMA Assalaam Surakarta** 2008-2009
- **Head of Art and Skill Section of OPPPMIA (Organisasi Pelajar Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam) -SMA Assalaam Surakarta** 2009-2010
- **Head of Research and Development Department of (ASE) Assalaam Student Entrepreneurship** 2009-2010
- **Manager of ASSBAC (Assalaam Basketball Club) -SMA Assalaam Surakarta** 2009-2010
- **Staff Division of Public Relations BEM (Badan Eksekutif Mahasiswa) - Administrative Science Faculty- Brawijaya University** 2011-2012
- **Staff of Marketing Department HIMABIS (Himpunan Mahasiswa Bisnis) - Administrative Science Faculty- Brawijaya University** 2011-2012

- **Chief of Committee for International Business Champions Futsal League - Administrative Science Faculty - Brawijaya University 2012-2013**
- **Student Delegation of International Business Student for HIMABIS (Himpunan Mahasiswa Bisnis) -Administrative Science Faculty- Brawijaya University 2013-2014**
- **Staff Marketing of Kinantan Star Group -Official Franchisee of Coffee Break Malang, 2013-2014**

TRAINING ATTENDED

- **Kursus Mahir Lanjut (KML) –Komandan Pasukan Khusus (KOPASSUS) Surakarta, 2009**
- **Marketing Training –PT.Astra International & PT.Bogasari, AIESEC Brawijaya University 2012**
- **Leadership Course –Faculty of Law Brawijaya University 2013**
- **Entrepreneurship workshop Diplomat Success Challenge Goes to Campus – Joseph Joger & PT. Gelora Djaja, Student Entrepreneur Center of Administrative Science Faculty Brawijaya University 2013**
- **Entrepreneurship Training –PT.Baba Rafi, Mahasiswa Wirausaha Brawijaya University 2013**
- **Coffee Excellence –PT.COFFINDO & PT.Kinantan Star Group, Malang 2013**
- **Public speaking –Helga Management, Malang 2013**
- **Financial Investment and Risk Analysis –PT Victory International Futures, Malang 2013**
- **Leadership Seminar –PT. XL Axiata, Tbk, Malang 2014**
- **Internship Program, Division of Marketing Communication –PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, Gresik 2014**
- **Business and Marketing Strategic Forum –Mohan Shawney & Hermawan Kertajaya, MARKPLUS.INC, Jakarta 2014**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan hanya bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing BUMN dalam Persaingan Regional Asia Tenggara. (Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk)”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis juga menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Wilopo, M.AB, selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Brawijaya
3. Bapak M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. M. Al Musadieq, MBA, selaku Ketua Program Studi Bisnis Internasional Universitas Brawijaya
5. Dr. Zainul Arifin, MS. Selaku Dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D. Selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

7. Bapak, Ibu, Adik, dan kakak penulis tersayang dan tercinta, Bapak Edi Harianto, Ibu Yusilia Mahastuti, Mas Riga Danniswara Widayaka, Dek Rastha Windriya Widiyuta terima kasih untuk memberikan semangat, dorongan, bantuan moril maupun materil dan spiritual yang tak pernah henti untuk menyelesaikan skripsi ini, tanpa bantuan kalian penulis tidak akan bisa seperti ini.
8. Vania Talib yang selalu mendukung dan memotivasi tiap harinya.
9. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk yang sudah memberikan kesempatan yang sangat berharga bagi saya untuk meneliti dan merasakan kekeluargaannya saat berada di Perusahaan tersebut. Terutama Bapak Yosa, Bapak Hendrawan, Bapak Tholchah, Ibu Nailu, Ibu Irmawati, Ibu Novi, Bapak Slamet dan semua karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dept. *Marketing, Corporate Development* dan *Officer of the CEO* yang menjadikan pengalaman penelitian menjadi pengalaman hidup.
10. Bisnis Internasional angkatan 2011 yang telah menjadi sahabat, keluarga, dan teman yang tak mungkin dilupakan. Dengan dukungan, motivasi dan kegembiraan bersama yang tak akan terlupakan.
11. Sahabatku Ezra, Randy, Aisyah, Monalisa, Riga, Gusty, Ogun, Febry, Afrinda, Gita, Tyas, Indra, Hafiz, Galih, Daniel, Bayu, Surya dan semua keluarga BINTER 2011 yang belum saya sebutkan. Terima kasih atas dukungan, motivasi, pengalaman yang tak terlupakan.
12. Sahabatku Zain, Lutfi, Bayu, Pipong, Wulan, Fatma, Feby, Nana dan dan semua keluarga IKMAS MALANG 2011 yang belum saya sebutkan. Terima kasih atas dukungan, motivasi, pengalaman yang tak terlupakan.
13. Semua pihak yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini dengan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh penulis. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan manfaat yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Desember 2015

Penulis



RINGKASAN

Prama Baswara Widigjaya, 2015. **Analisis Strategi Bersaing BUMN dalam Persaingan Regional Asia tenggara (Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk)**, Dr. Zainul Arifin, MS dan M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D, 115 hal+ xix

Pada era globalisasi saat ini perusahaan bersaing tidak hanya dalam persaingan domestik saja melainkan juga dalam persaingan global. Pemberlakuan ASEAN Free Trade Area (AFTA) pada tahun 2015, menjadikan persaingan bisnis domestik Indonesia menjadi kian ketat. Dengan dorongan adanya AFTA tersebut diperlukan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya maupun meningkatkan performa bisnisnya di tingkat yang lebih luas.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan matrik *SWOT*. Dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal diperoleh dari informasi secara langsung maupun tidak langsung, ditunjang dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami kinerja PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, mengetahui posisi bersaing perusahaan dan penerapan strategi bersaing PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Hasil dari penelitian ini, didapatkan kinerja korporasi cukup baik, dengan dimulainya transformasi korporasi menjadi *Holding Company*, PT. Semen Indonesia (Persero) dapat bekerja lebih kooperatif dengan anak perusahaan (*Operating Company*) dan dapat memaksimalkan daya saing pada tiap *Operating Company* sehingga PT. Semen Indonesia (Persero) mampu menguasai pasar domestik dan juga dapat memasuki pasar regional yang lebih luas. Posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk di lingkup nasional merupakan pemimpin pasar, sedangkan pada tingkat regional, PT. Semen Indonesia (Persero) masih dalam tahap pengusik pasar (*Challenger*). Penerapan strategi pada PT. Semen Indonesia (Persero) adalah penerapan strategi pertumbuhan dengan melakukan ekspansi perusahaan di wilayah geografis berbeda. Penerapan strategi fokus pada segmen atau lini pasar tertentu melalui differensiasi produk menjadi cara utama PT. semen Indonesia (Persero) dalam memasuki pasar. Hasil analisis matriks *SWOT*, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk secara keseluruhan telah memanfaatkan keunggulan bersaingnya untuk menutupi kelemahannya. Keunggulan dominan yang dimanfaatkan oleh perusahaan adalah kapasitas produksi yang besar dan *corporate image* yang baik. Keunggulan tersebut dapat menjadi strategi bersaing korporasi dalam memenangkan persaingan. Sedangkan kelemahan utama yang mendominasi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah kelemahan mensinergikan setiap perusahaan *operating* dengan *holding* dalam satu budaya.

Kata Kunci: Strategi bersaing, Keunggulan bersaing

SUMMARY

Prama Baswara Widigjaya, 2015. **Analysis of Competitive Strategy of SOEs in Southeast Asia Regional Competition (Case Study on PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk)**, Dr. Zainul Arifin, MS dan M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D, 115 page+ xix

In the current era of globalization companies compete not only in the domestic competition, but also in global competition. Implementation of the ASEAN Free Trade Area (AFTA) in 2015, making the domestic business competition in Indonesia becomes fiercer. With AFTA is needed right competitive strategy for the company in maintaining its presence and improve its business performance on a broader level.

This study used a qualitative research method with a descriptive approach. The analytical tool used in this study using SWOT matrix. In analyzing the internal and external environment of the information obtained, directly or indirectly, supported by interviews, observation and documentation. This study aims to understand the performance of PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, knowing the competitive position of the company and the application of competitive strategy PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

Results from this study, obtained corporate performance is quite good, with the start of the transformation of the corporation into a Holding Company, PT. Semen Indonesia (Persero) can work more cooperatively with subsidiaries (Operating Company) and to maximize the competitiveness of each Operating Company to PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dominate under the domestic market and also be able to enter the broader regional market. The competitive position of PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk at the national level is the market leader, while at the regional level, PT. Semen Indonesia (Persero) is still in the stage of market tease (Challenger). Implementation of the strategy at PT. Semen Indonesia (Persero) is the implementation of a growth strategy by expanding companies in different geographic regions. Implementation of the strategy to focus on particular market segments or lines through product differentiation become the main way PT. Semen Indonesia (Persero) in entering the market. Results of the SWOT matrix analysis, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk as a whole has leveraged its competitive advantages to cover weaknesses. The dominant advantages are utilized by the company is a large production capacity and a good corporate image. These advantages can be corporate competitive strategy to win the competition. While the main weakness of the PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk is a weakness synergize each operating company with a holding in one culture.

Kata Kunci: Competitive strategy, competitive advantage.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	7
E. Sistematika Pembahasan	8
 BAB II LANDASAN TEORI.....	 9
A. Penelitian Terdahulu.....	9
B. Tinjauan Teoritis	16
1. Bisnis Internasional	16
a. Pengertian Bisnis Internasional	16
b. Kegiatan Bisnis Internasional	16
c. Hambatan Bisnis Internasional	18
d. Pengertian ASEAN	20
e. Peran ASEAN	22
f. Kesepakatan Perdagangan ASEAN	24
2. Strategi Bersaing (<i>Competitive Strategy</i>)	25
a. Pengertian Strategi Bersaing	26
b. Analisis struktur Industri	27
c. Strategi Bersaing Generik	30
d. Analisis Lingkungan	33
e. Strategi Korporat	38
3. Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	39
a. Pengertian BUMN	39
b. Tujuan BUMN	41
c. Strategi BUMN di Indonesia.....	43
 BAB III METODE PENELITIAN	 49

A. Jenis Penelitian	49
B. Fokus Penelitian	50
C. Lokasi Penelitian	50
D. Sumber Data	50
E. Teknik Pengumpulan Data	52
F. Metode Analisis Data	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
A. Gambaran Umum Perusahaan	60
1. Sejarah PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	60
2. Visi dan Misi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	65
3. Struktur Organisasi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	67
4. Logo Perusahaan dan Anak Perusahaan	71
5. Proses Produksi	72
6. Jenis Produk	73
B. Analisis Data dan Interpretasi	60
1. Kinerja Perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	77
2. Posisi Bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	84
3. Bentuk Penerapan Strategi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	89
4. Matriks SWOT	93
BAB V PENUTUP	110
A. Kesimpulan.....	110
B. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA.....	113

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.1	Statistik Jumlah BUMN	4
1.2	Mapping Penelitian Terdahulu	13
2.3	Matriks Internal–Eksternal	38
3.1	<i>Strenghts–Weakness–Opportunity–Threats</i> (SWOT)	56
4.1	Pangsa Pasar per-Kuartal Pertama 2015	80
4.2	Penjualan Semen di Indonesia 2008-2014	82
4.3	Kinerja PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk tahun 2011-2013	83
4.4	Distribusi Semen di Indonesia Tahun 2014-2016	87
4.5	Global Cement Companies Ranked by Capacity	88
4.6	Kapasitas Produksi Semen di Indonesia Tahun 20013-2016	91
4.7	Matriks SWOT	106

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
2.1	Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri	4
2.2	Strategi Generik oleh Michael E. Porter	13
4.1	Perkembangan Kepemilikan Saham PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	61
4.2	Perkembangan <i>Holding Company</i> PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk ...	62
4.3	Struktur Perusahaan	68
4.4	Struktur Organisasi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk (Departemen Pengembangan Perusahaan dan Departemen Pemasaran ..	69
4.5	Logo PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dan Anak Perusahaan	71
4.6	Proses Produksi Semen Indonesia Dalam Menggunakan AFR (Alternative Fuel and Row Material)	73
4.7	Kinerja Perusahaan selama Transformasi	79
4.8	Grafik Konsumsi Semen per Kapita per 2013	81
4.9	Perluasan Distribusi dan Kapasitas	84
4.10	<i>Market Share</i> Perusahaan Semen di Indonesia	92



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Di era globalisasi, persaingan yang ketat tidak dapat dipungkiri lagi akan selalu dirasakan oleh setiap pelaku bisnis. Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh setiap perusahaan kini telah berbeda dengan lingkungan dan kondisi di masa lalu. Pada era globalisasi saat ini perusahaan bersaing tidak hanya dalam persaingan domestik saja melainkan juga dalam persaingan global. Didukung dengan pergeseran tren dan teknologi yang cepat akan menuntut pelaku bisnis berpikir kritis untuk merancang strategi dalam menghadapi persaingan. Dengan konsisi globalisasi yang ketat dan dinamis tersebut upaya meningkatkan kompetensi menjadi keharusan untuk dilakukan para pelaku bisnis.

Perdagangan secara umum merupakan pertukaran barang maupun jasa antara satu pihak dengan pihak lain. Sedangkan perdagangan internasional merupakan proses jual-beli yang melibatkan subyek lebih besar, yaitu suatu negara dengan negara lainnya. Dengan adanya perdagangan internasional, diharapkan dapat lebih mensejahterkan negara-negara yang terlibat didalamnya. Namun, akan banyak hambatan yang terjadi dalam pewujudannya. Oleh karena itu dibentuklah kebijakan-kebijakan untuk meminimalisir setiap hambatan. Salah satunya adalah dengan liberalisasi perdagangan.

Ball, dkk (2014:11) mendefinisikan bisnis internasional adalah bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Berbagai upaya kini dilakukan perusahaan untuk menjaga eksistensi bisnis baik di pasar domestik maupun global yang memiliki tantangan yang lebih kompleks dan lingkungan yang lebih dinamis. Hal ini disebabkan mulai dengan banyaknya terjalin kerjasama bilateral maupun multilateral yang dilakukan oleh berbagai negara baik negara maju, negara berkembang, maupun negara miskin. Kerjasama-kerjasama yang dilakukan berbagai negara tersebut menjadi stimulasi bagi pelaku bisnis untuk menentukan strategi unggul dalam menghadapi para kompetitronya, khususnya bagi para pelaku bisnis dengan skala internasional. Dengan adanya perjanjian-perjanjian yang dilakukan oleh berbagai negara secara bilateral maupun multilateral tersebut menciptakan pandangan perusahaan untuk berpikir dengan *scope* global.

Menurut Widodo (2010:49),

globalization, liberalization, economic integration, bilateral and multilateral agreements have encouraged international startegic alliances conducted by countries. Trade liberalization not only offers opportunities for the exports development but also carries more competitive situatuion in the international, regional and domsetic markets.

Kini dengan adanya liberalisasi perdagangan diharapkan seluruh perusahaan mampu meningkatkan performa kinerja sehingga perusahaan tetap mampu unggul dan eksis di tengah-tengah kompetisi yang ketat. Dengan kondisi tersebut strategi bersaing menjadi kebutuhan penting setiap perusahaan ataupun pelaku bisnis yang menjalankan aktivitas bisnisnya pada lingkup domestik maupun global. Menurut Porter (1997:1) strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di

dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Pernyataan tersebut diperkuat Hariadi (2005:99) yang mengatakan bahwa strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan.

Porter (1997:27) menjelaskan strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang *aman (defendable position)* terhadap kelima kekuatan persaingan. Lima persaingan menurut Porter (1997:5) adalah: masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, serta persaingan diantara para pesaing yang ada. Persaingan antar bisnis berlangsung kian ketat, dengan kompleksitas tinggi akibat perubahan lingkungan yang cepat dan selalu berubah. Perusahaan dituntut untuk selalu memformulasi strategi dengan cermat dalam mengantisipasi perubahan tersebut. Strategi yang digunakan sangat beragam sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Maka diperlukan strategi bersaing yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan. Menurut Porter (1997:3) keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generik tersebut ke dalam praktek.

Peranan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan bagian penting dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia. Tantangan BUMN kini dengan adanya perdagangan bebas tidak lagi hanya memberikan pemasukan nilai kepada negara berupa pajak dan deviden, namun juga

BUMN diharapkan mampu bersaing secara global. Menurut Westra (2009:01), BUMN mempunyai peran yang menentukan dalam menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, khususnya di bidang perekonomian.

BUMN selalu menjadi sorotan bagi masyarakat dan pemerintah, dikarenakan BUMN mengemban tugas dalam meningkatkan pendapatan negara. Eksistensi sebuah BUMN akan ditentukan seberapa jauh performa perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dan juga seberapa jauh kontribusi yang diberikan kepada negara. Tidak jarang perusahaan BUMN yang berada pada tingkat performa yang sangat rendah atau krisis daya saing sehingga perusahaan harus digabung untuk menyelamatkannya dan adapula yang akhirnya harus dihentikan kegiatan bisnisnya karena dianggap tidak dapat menguntungkan lagi. Berikut statistik jumlah BUMN tahun 2008-2014:

Tabel 1.1
Statistik Jumlah BUMN

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Mei 2014
BUMN Listed	14	15	17	18	18	20	20
BUMN Non Listed	13	12	11	109	108	105	104
Perum	14	14	14	14	14	14	14
Total BUMN	141	141	142	141	140	139	138
BUMN dengan kepemilikan negara minoritas	21	19	18	18	13	12	13

Sumber:(www.bumn.go.id)

Dalam buku tahunan (*annual report*) PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk tahun 2013, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk melakukan akuisisi dengan perusahaan semen Thang Long Cement di Vietnam, aksi tersebut sekaligus menjadikan PT. Semen Indonesia (Persero) sebagai BUMN *multinational company* pertama di Indonesia. PT. Semen Gresik (Persero) resmi berganti nama menjadi PT. Semen Indonesia (Persero) pada tanggal 7 Januari 2013. Dengan langkah *Strategic Holding Company* ini diharapkan mampu meningkatkan sinergi di lingkungan perseroan. Kini PT. Semen Indonesia (Persero) membawahi 4 perusahaan yang menjadi *Operating Company* yang diantaranya Semen Gresik, Semen Tonasa, Semen Padang dan Thang Long Cement (Vietnam). *Strategic Holding Company* tersebut dimaksudkan agar perseroan mampu lebih ekspansif dalam melakukan kegiatannya melewati batas domestik. Hal ini didukung visi dari PT. Semen Indonesia (Persero) yaitu “menjadi perusahaan persembenan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara”. Kondisi tersebut menjadi hal yang menarik bagi peneliti dalam memilih PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai objek yang akan diteliti.

Tahun 2015 merupakan tahun dimulainya kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), Sehingga kegiatan transaksi dan investasi regional kini bersifat terbuka. Merujuk pada data Thompson Reuters, dipublikasikan www.asia.nikkei.com, senin(2/2), pada tahun 2014, nilai aksi merger dan akuisisi di asean tumbuh sekitar 12% menjadi US\$ 68,4 miliar dari tahun sebelumnya (mobile.kontan.co.id). Dengan adanya MEA tersebut berdampak pada tingkat merger dan akuisisi (M&A) yang semakin tinggi

dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di kawasan Asia Tenggara. Namun seberapa jauh kemampuan daya saing yang dimiliki Indonesia khususnya pada perusahaan BUMN yang menjadi perhatian. Dengan tantangan saat ini yang lebih kompleks, upaya apa yang dilakukan oleh BUMN dalam memenangkan persaingan menjadi alasan utama peneliti. Berdasarkan uraian latar belakang, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai strategi bersaing dengan judul “STRATEGI BERSAING BUMN DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN REGIONAL ASIA TENGGARA” (Studi kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, Veteran Gresik).

B. Rumusan Masalah

Dalam kegiatan bisnis internasional, persaingan kini menjadi sangat ketat dan penuh dengan langkah strategis. Perencanaan yang dilakukan meliputi perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam bisnis internasional penanganan bisnis menjadi sangat kompleks sehingga diperlukan kebijakan strategis melalui proses pertimbangan yang baik dan cermat. Tentunya dalam menerapkan strategi perusahaan dalam persaingan internasional diperlukan perumusan strategi bersaing dalam aspek persaingan internasional. Dari latar belakang penelitian di atas, peneliti akan merumuskan masalah berdasarkan permasalahan yang dianggap mendasar yaitu:

1. Bagaimana kinerja perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai BUMN?

2. Bagaimana posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam tingkat Regional Asia Tenggara?
3. Bagaimana penerapan strategi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam persaingan Regional Asia Tenggara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan kinerja perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai BUMN
2. Mendeskripsikan posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam tingkat Regional Asia Tenggara
3. Mendeskripsikan penerapan strategi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam persaingan Regional Asia Tenggara

D. Kontribusi Penelitian

1. Secara Teoritis
 - a. Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang strategi bisnis internasional, khususnya mengenai strategi bersaing BUMN dan memberi pemahaman lebih mendalam mengenai perencanaan strategi bersaing BUMN di tingkat regional berdasarkan hasil penelitian secara langsung di lapangan
 - b. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi semua pihak yang ingin melakukan penelitian serupa
2. Secara Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi dan masukan ilmiah mengenai strategi bersaing di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk
- b. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merancang, memutuskan dan menerapkan strategi bersaing

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas yaitu mengenai strategi bersaing, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), saluran distribusi internasional, perancangan saluran distribusi internasional, seleksi saluran distribusi internasional, pelaksanaan saluran distribusi internasional dan penjualan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan tentang metode yang digunakan dalam penelitian yang terdiri dari jenis penelitian yang digunakan, konsep dan metode pengumpulan data, sumber data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan penulis dalam melakukan penelitian dan menganalisis persamaan dan perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut :

1. Evi Marliana Sari, Mimit Primyastanto, Pudji Purwati (2003)

Penelitian yang dilakukan berjudul **"Analisa Strategi Keunggulan Bersaing Perusahaan di PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi)"** penelitian ini dilakukan di PT. ILUFA Desa Cangkring Malang Kecamatan Beji Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk (1) mengidentifikasi sumberdaya yang ada di perusahaan, baik sumberdaya alam maupun sumberdaya manusia, (2) menganalisa dan mendiagnosa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan, (3) menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan sehingga dapat dirumuskan strategi keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. Jenis penelitian ini deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini studi kasus. Objek yang diteliti adalah elemen-elemen yang mendukung strategi keunggulan bersaing PT. ILUFA. Pengumpulan data yang digunakan yaitu studi literatur, observasi, wawancara, dan kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisa SWOT, GEM, ETOP, SAP dan QSPM. Hasil analisis faktor eksternal diperoleh

2,72; hasil analisis faktor internal diperoleh skor 2,67; hasil analisis SWOT perusahaan berada pada sel 1; dari matriks GE berada pada sel V dan dari analisis QSPM diperoleh strategi *Market Development*. Dari penelitian yang dilakukan disarankan perlu dilakukan kegiatan promosi yang efektif, memanfaatkan teknologi informasi serta mengoptimalkan fungsi riset dan pengembangan.

2. Wibowo Kuntjoroadi, Nurul safitri (2009)

Penelitian yang dilakukan berjudul **"Analisis Strategi Bersaing Dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial"** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan Sustainable Competitive Advantage (SCA) sebagai strategi yang diambil oleh PT Garuda Indonesia dalam menghadapi persaingan bisnis penerbangan komersial di Indonesia. Jenis penelitian ini deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data yang digunakan yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan. Dalam penelitian ini menggunakan analisa teori matriks Boston Consulting Group (BCG) dan pendekatan SCA dalam mengidentifikasi posisi kompetitif Garuda Indonesia diantara pesaing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa posisi kompetitif dari Garuda di industri penerbangan di Indonesia adalah di kuadran bintang, yang memiliki pertumbuhan peluang jangka panjang. Strategi yang dapat diadopsi adalah *forward integration, backward integration, horizontal integration, market penetration, market development*. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa konsep SCA dapat diadopsi sebagai strategi pemasaran Garuda.

3. Xia Chan (2011)

Penelitian yang dilakukan berjudul **“A SWOT study of Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises”**. tujuan dari penelitian ini untuk melakukan analisis strategi terhadap Haier Group sebuah perusahaan yang berbasis di China, dimana didalam penelitian ini dilakukan analisis SWOT dengan menggunakan faktor internal dan eksternal sebagai acuan penelitian untuk mengetahui strategi pengembangan yang diterapkan oleh Haier Group. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Haier Group secara internal perusahaan memiliki kekuatan yang sangat baik dengan memiliki pangsa pasar yang sangat baik dan memiliki label merk yang berada pada level *high-end*. Selain itu faktor eksternal juga sangat menguntungkan bagi Haier Group dimana di China hampir belum ada perusahaan yang mampu bersaing dengan Haier Group.

4. Hartono (2011)

Penelitian yang dilakukan berjudul **“Development Strategy for The Tapis Traditon Fabric Industry”** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, merumuskan strategi pengembangan dan merencanakan suatu set alternatif strategi berbasis prioritas dalam pembangunan industri kain tradisional tapis di Bandar Lampung. Jenis penelitian ini deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data yang digunakan yaitu studi literatur, obesrvasi, wawancara, dan kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan dua analisa

teori yaitu; analisa SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats*) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembangunan memerlukan tambahan modal, lokasi untuk pusat industri, dan kualitas standar di semua lokasi pengolahan. Pengusaha yang terlibat dalam industri harus didorong untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan seminar dalam rangka membangun jaringan. Mereka juga harus benar-benar akrab dengan penerapan strategi manajemen dan promosi yang menggunakan leaflet, brosur, dan media promosi lainnya. Fasilitas di lokasi bisnis dan bangunan harus ditingkatkan, kualitas produ harus distandarisasi, dan pasar harus diperluas.

5. Wenhua Yang & Fang Wang (2013)

Penelitian yang dilakukan berjudul **“An Approach of Analysis and strategy to the Manufacture Enterprise SWOT in Hebei Province”** tujuan dari penelitian ini untuk melakukan analisis sistematis terhadap perusahaan peralatan olahraga yang ada di Provinsi Hebei (China) dengan menggunakan SWOT analisis dengan tujuan agar dapat memberikan alternatif strategi untuk pengembangan, serta membantu dalam pemilihan strategi yang tepat. Hasil penlitian ini peneliti menyarankan bahwa perusahaan manufaktur di Hebei harus mempekuat riset pasar, memperhatikan eksplorasi pasar, memperkuat strategi merk, meningkatkan saluran distribusi dan menyesuaikan strategi pemasaran yang tepat, serta memperkuat dukungan dari pemerintah.







B. Tinjauan Teoritis

1. Bisnis Internasional

a. Pengertian Bisnis Internasional

Bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang melewati batas-batas negara. Menurut Gitosudarmo (2012:307) bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang dilakukan antara negara yang satu dengan negara yang lain. Kini tidak sedikit perusahaan melakukan aktivitas global yang melibatkan antar dua negara atau bahkan lebih. Aktivitas bisnis internasional tidak dapat di hindari bagi para pelaku bisnis karena setiap negara akan selalu membutuhkan negara lain dalam memenuhi kebutuhan negara tersebut. Faktor ketersediaan dan kemampuan menjadi faktor mengapa suatu negara akan selalu membutuhkan negara lain.

b. Kegiatan Bisnis Internasional

Gitosudarmo (2012:308) mengatakan, pemasaran internasional yang sering juga disebut sebagai bisnis internasional merupakan keadaan di mana suatu perusahaan dapat terlibat dalam suatu transaksi bisnis dengan negara lain, perusahaan lain ataupun masyarakat umum di luar negeri. Gitosudarmo (2012:309) menyebutkan ada 6 transaksi bisnis internasional yang dapat ditempuh dengan berbagai cara, antara lain:

- 1) Licensing
- 2) Franchising
- 3) Management Contracting
- 4) Marketing in Home Country by Host Country

- 5) Joint venturing
- 6) Multinational Corporation (MNC)

Sedangkan Chandrawulan (2011:132) memaparkan jenis-jenis yang meliputi kegiatan bisnis internasional sebagai berikut:

- 1) Ekspor

Ekspor merupakan jenis kegiatan penjualan barang dari dalam negeri ke luar negeri. Barang-barang yang di ekspor bisa berupa barang mentah, setengah jadi maupun barang yang sudah jadi, namun semuanya kembali kepada kebijakan negara masing-masing.

- 2) Penjualan Lisensi

Tahap berikutnya adalah tahap penjualan lisensi atau merek dari produknya kepada negara penerima. Dalam tahap yang dijual adalah hanya merek atau lisensinya saja, sehingga negara penerima dapat melakukan manajemen yang cukup luas terhadap pemasaran maupun proses produksinya termasuk bahan baku serta peralatannya.

- 3) *Franchising*

Franchising merupakan bentuk pembagian hasil dagang dimana pihak perusahaan menjual akan atribut lengkap termasuk peralatan, proses produksi, resep-resep campuran proses

produksinya, pengendalian mutunya, pengawasan mutu bahan maupun barang jadinya, serta bentuk pelayanannya.

4) Pemasaran di Luar Negeri

Tahap berikutnya adalah bentuk pemasaran di luar negeri. Bentuk ini akan memerlukan intensitas manajemen serta keterlibatannya yang lebih tinggi karena perusahaan pendatang (*Host Country*) haruslah betul-betul secara aktif dan mandiri untuk melakukan manajemen pemasaran bagi produknya itu di negeri asing (*Home Country*).

5) Produksi dan pemasaran di Luar Negeri

Tahap ini merupakan tahap yang terakhir, tahap yang paling intensif dalam melibatkan diri pada bisnis internasional. Bentuk inilah yang menimbulkan perusahaan multinasional. Dalam tahap ini perusahaan asing datang dan mendirikan perusahaan di negeri asing itu lengkap dengan segala modalnya, lalu melakukan proses produksi di negeri itu juga dan bahkan mungkin lalu dijualnya ke negara asing lagi sebagai ekspor dari negeri penerima tersebut.

c. Hambatan Bisnis Internasional

Dalam melakukan aktivitas tidak selalu berjalan lancar sesuai yang diinginkan. Tidak dapat dipungkiri adanya hambatan menjadikan sebuah perencanaan akan membuat proses bisnis selalu berjalan dinamis dan adaptif. Hambatan-hambatan yang terjadi dalam bisnis

internasional kerap terjadi pada pelaku bisnis internasional sendiri. Unsur-unsur yang perlu diperhatikan sebelum mengadakan kegiatan investasi atau bisnis internasional menurut Reksohadiprodjo (2010:85-86) yaitu:

1) Unsur Makro:

- a) Politik dan hukum: apakah mendukung atau menghambat; apakah negara/pemerintah akan mempengaruhi operasi badan usaha; apakah akan ada proteksi bagi badan usaha domestik.
- b) Ekonomi: apakah ada pengaruh kurs valuta; bagaimana sistem perpajakan dan tingkat bunga, mendukung atau tidak;
- c) Teknologi: apakah pemerintah mengharuskan adanya transfer teknologi pada badan usaha domestik; bagaimana kecenderungan biaya tenaga kerja; dan bagaimana tentang ketersediaan bahan mentah; apakah harus impor;
- d) Sosial-budaya: bagaimana budaya penduduk (malas atau rajin); bagaimana tradisi, adat kebiasaan, sikap dan perilaku masyarakat, mendukung atau tidak.

2) Unsur Mikro:

- a) Industri: bagaimana kekuatan persaingan, kemungkinan sinergi serta jaringan komunikasi, keuntungan komparatif, prestise dan sifat lokal; bagaimana

kesempatan dan ancaman dipengaruhi oleh kekuatan dan kelemahan bisnis;

- b) Apakah mementingkan kualitas, pelayanan, teknologi, merek, atau unsur lainnya;
- c) Pasar mementingkan apa: kualitas pelayanan, teknologi, merek, atau unsur lainnya;
- d) Bagaimana sumber keuangan: menunjang atau merupakan kendala;
- e) Bagaimana kekuatan serikat kerja yang ada, kooperatif atau militan;
- f) Bagaimana R&D: lemah atau kuat di dalam masyarakat bisnis.

d. Pengertian ASEAN

The Association of southeast Asians Nations (ASEAN) merupakan perserikatan negara-negara Asia Tenggara yang dibentuk dengan salah satu tujuannya adalah, kemajuan sosial menyatukan negara-negara anggota melalui usaha bersama dalam memajukan kerjasama ekonomi dan mempercepat pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan bagi masyarakat bangsa-bangsa Asia Tenggara di kawasan Asia Tenggara.

Perdagangan internasional merupakan aspek penting dalam perekonomian negara di dunia. Dengan adanya perdagangan internasional, akan tercapai keseimbangan penawaran dan permintaan barang di semua negara. Pada saat ini, pewujudan integrasi regional

menjadi fokus utama dari berbagai negara. Integrasi ekonomi merupakan kebijakan perdagangan yang mengurangi maupun menghapus hambatan-hambatan perdagangan antara negara-negara yang berintegrasi ekonomi tersebut. Dengan adanya integrasi perekonomian tersebut, diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dari meningkatnya kompetisi, skala ekonomis, rangsangan investasi dan penggunaan output secara efisien. Menurut Salvatore (2003:38) dengan proses integrasi ekonomi, setiap negara akan melakukan spesialisasi pada produksi komoditas yang memiliki keunggulan absolut dan menukarkan sebagai output yang memiliki kerugian absolut, sehingga kedua negara yang berdagang dapat mengkonsumsi produk lebih banyak.

Pertama kali terbentuknya ASEAN (Association of Southeast Asia Nations) digagas oleh 5 negara di kawasan Asia Tenggara yaitu Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand pada 8 agustus 1967. Pada tahun 1984 Brunei Darussalam turut bergabung yang kemudian diikuti oleh vietnam di tahun 1995. Kemudian Laos, Kamboja, dan Myanmar ikut bergabung pada tahun 1999 sehingga jumlah total anggota ASEAN saat ini adalah sepuluh negara. Pada awalnya ASEAN merupakan sebuah forum regional yang bertujuan untuk mempromosikan keamanan regional dan stabilitas politik kawasan Asia Tenggara.

e. Peran ASEAN

Pada awalnya ASEAN merupakan sebuah forum regional yang bertujuan untuk mempromosikan keamanan regional dan stabilitas politik kawasan Asia Tenggara. Tujuan utama dibentuknya ASEAN seperti yang tercantum dalam Deklarasi Bangkok adalah untuk:

- 1) Mempercepat pertumbuhan ekonomi, kemajuan sosial, serta pengembangan kebudayaan di kawasan Asia Tenggara melalui usaha bersama dalam semangat persahabatan dan kesamaan untuk memperkokoh landasan sebuah masyarakat bangsa-bangsa Asia Tenggara yang sejahtera dan damai.
- 2) Meningkatkan perdamaian dan stabilitas regional dengan menghormati keadilan dan tertib hukum di dalam hubungan antara negara-negara di kawasan Asia Tenggara serta mematuhi prinsip-prinsip Piagam Perserikatan Bangsa-Bangsa.
- 3) Meningkatkan kerjasama aktif serta saling membantu dalam segala permasalahan yang menjadi kepentingan bersama di bidang-bidang ekonomi sosial, teknik, ilmu pengetahuan, dan administrasi
- 4) Saling memberikan bantuan dalam bentuk sarana prasana pelatihan dan penelitian dalam bidanng-bidang pendidikan, profesi, teknik, dan administrasi.

- 5) Bekerjasama secara lebih efektif untuk meningkatkan pemanfaatan pertanian dan industri negara-negara anggota ASEAN, memperluas perdagangan, melakukan pengkajian terhadap masalah-masalah komoditi internasional, memperbaiki sarana-sarana pengangkutan dan komunikasi, serta meningkatkan taraf hidup rakyatnya.
- 6) Memajukan pengkajian mengenai Asia Tenggara dalam berbagai bidang.
- 7) Memelihara kerjasama yang erat dan berguna dengan berbagai organisasi internasional dan regional lain yang memiliki tujuan serupa, serta untuk menjaga segala kemungkinan untuk saling bekerjasama secara erat di antara negara-negara anggota ASEAN sendiri

Prinsip utama di dalam kerjasama ASEAN antara lain adalah persamaan kedudukan dalam keanggotaan (*equality*), dengan tanpa mengurangi kedaulatan masing-masing negara anggota. Negara-negara anggota ASEAN sepenuhnya tetap memiliki kedaulatan ke dalam musyawarah (*consensus an consultation*), kepentingan bersama (*common interest*), dan saling membantu (*solidarity*) dengan semangat ASEAN.

f. Kesepakatan Perdagangan ASEAN

Seiring dengan perkembangan dunia, ASEAN pun turut mengalami perkembangan pesat. Pada tahun 1992 ASEAN mulai menunjukkan identitas ekonominya ketika negara-negara anggotanya memutuskan untuk membentuk sebuah forum khusus yakni ASEAN *Free Trade Area* (AFTA). Gagasan awal dibentuknya AFTA berasal dari 6 negara anggota ASEAN yaitu Brunei Darussalam, Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand yang kemudian diikuti oleh negara 4 ASEAN lainnya pada sekitar pertengahan antara tahun 1990-2000 yakni myanmar, vietnam, kamboja, dan laos. Perkembangan ASEAN tersebut memasuki langkah baru dengan diadopsinya visi ASEAN sebagai komunitas negara-negara Asia Tenggara yang terbuka, damai, stabil, sejahtera.

Kesepakatan lain yang dibentuk oleh anggota ASEAN adalah ASEAN-China free Trade Area (ACFTA). ACFTA merupakan kesepakatan antara negara-negara anggota ASEAN dengan China untuk mewujudkan kawasan perdagangan bebas dengan menghilangkan atau mengurangi hambatan-hambatan perdagangan barang baik tarif ataupun non tarif, peningkatan akses pasar jasa, peraturan dan ketentuan investasi, sekaligus peningkatan aspek kerjasama ekonomi untuk mendorong hubungan perekonomian anggota-anggota ACFTA dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat ASEAN dan China.

Dalam pembentukan ACFTA, setiap kepala negara dari masing-masing negara anggota ASEAN maupun China telah menandatangani

ASEAN-China *Comprehensive Economic Cooperation* pada tanggal 6 November 2001 di Bandar Sri Begawan, Brunei Darussalam. Sebagai titik awal proses pembentukan ACFTA para Kepala Negara menandatangani *Framework Agreement on Comprehensive Economic Cooperation between the ASEAN and People's Republic of China* di Phnom Penh, Kamboja pada tanggal 4 Nopember 2002. Protokol perubahan kedua *Framework Agreement* ditandatangani pada tanggal 8 Desember 2006. Setelah negosiasi tuntas, secara formal ACFTA pertama kali diluncurkan sejak ditandatanganinya *Trade in Goods Agreement* dan *disapute Settelement Mechanism Agreement* pada tanggal 29 November 2004 di Vientiane, Laos. Sedangkan persetujuan jasa ACFTA ditandatangani pada pertemuan ke-12 KTT ASEAN di Cebu, Filipina, pada bulan Januari 2007. Persetujuan Investasi ASEAN-China ditandatangani pada saat pertemuan ke-41 tingkat menteri ekonomi ASEAN tanggal 15 Agustus 2009 di Bangkok, Thailand.

2. Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)

a. Pengertian Strategi Bersaing

Dalam kegiatan bisnis diperlukan daya saing untuk dapat mempertahankan bahkan meningkatkan posisi bisnis. Menurut Porter (1997:1) strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Dalam hal ini strategi bersaing bertujuan memposisikan diri ke posisi yang menguntungkan dan mempertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Strategi bersaing dapat menjadi alat untuk mengukur kemampuan baik internal maupun eksternal dalam menentukan posisi menguntungkan dari suatu industri. Porter (1997:2) mengatakan bahwa strategi bersaing tidak hanya berespons terhadap lingkungan, tetapi juga berusaha membentuk lingkungan demi keuntungan perusahaan.

Hariadi (2005:99) mendefinisikan strategi bersaing merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan dalam persaingan. Bagaimana sebuah perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka secara *sustainable* menjadi bagian utama dalam penggunaan rumusan strategi bersaing. Dalam penyusunan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing, setiap perusahaan dihadapkan pada kondisi dan situasi yang berbeda-beda dengan lingkungan baik internal maupun eksternal yang terjadi. Penilaian dan pengukuran yang cermat terhadap situasi lingkungan begitu pula dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki akan menghasilkan strategi yang tepat.

Hariadi (2005:99) mengungkapkan bahwa sumber keunggulan bersaing dapat berupa: produk terbaik di pasar, memberikan jasa pelayanan yang paling hebat, memberikan harga jual yang paling murah, punya lokasi yang paling strategis, teknologi yang tepat guna, atribut barang yang sesuai dengan kehendak konsumen, memasarkan produk baru paling cepat, merek dan reputasi yang sudah teruji, dan memberikan nilai barang yang lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen.

b. Analisis Struktur Industri

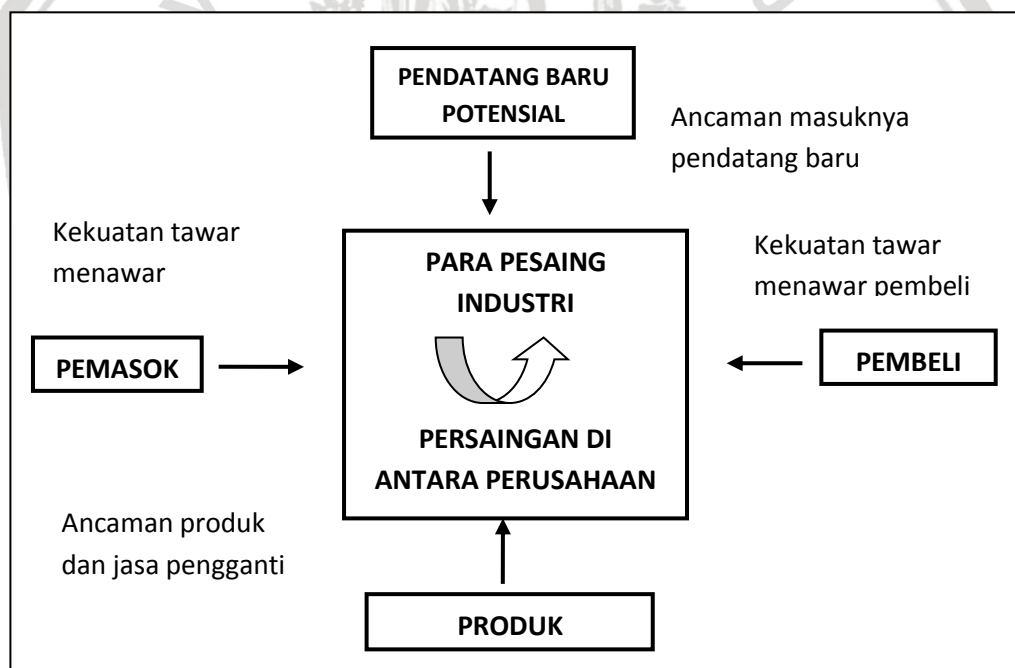
Porter (1998) dalam Solihin (2012:129) mendefinisikan struktur industri sebagai, “*the underlying economic and technical characteristics of an industry*”. Solihin (2012:37) menjelaskan Istilah *structure* (struktur) dalam pendekatan ini berarti struktur industri (*industry structure*) yang diukur oleh berbagai faktor seperti jumlah pesaing dalam satu industri, heterogenitas produk dalam satu industri, biaya untuk masuk dan keluar dari industri, dll. Struktur industri memiliki pengaruh terhadap perumusan strategi dan kinerja perusahaan. Dalam menentukan kemampuan dari suatu industri tentunya struktur industri tersebut akan berpengaruh terhadap persaingan antar perusahaan di dalam industri tersebut. Oleh karenanya perusahaan harus mampu mengenali kemampuannya sendiri.

Porter (1997:23) mengungkapkan pokok dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Lingkungan yang relevan sangat luas, dalam lingkungan terdapat kekuatan-kekuatan sosial, aspek utama lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dimana perusahaan tersebut masuk di dalam lingkungan bersaing tersebut. Analisis struktur industri menjadi dasar dalam melakukan perumusan sebuah strategi bersaing.

1) Kekuatan-kekuatan dalam Lingkungan Industri

Porter (1997:23) menjelaskan bahwa struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. ada lima kekuatan persaingan yang disebutkan oleh

Porter (1997:25) yaitu masuknya pendatang baru (*potential entrants*), ancaman produk pengganti (*substitutes*), kekuatan tawar-menawar pembeli (*buyers*), kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan diantara pesaing yang ada (*rivalry*). Pelanggan, pemasok, produk pengganti serta pendatang baru potensial merupakan gambaran bahwa pesaing tidak sebatas pemain yang ada pada persaingan tersebut saja. Lima kekuatan persaingan tersebut akan menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri secara bersamaan. Kelima kekuatan tersebut akan dijelaskan pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 2.1: Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri
Sumber: Porter (1998) dikutip dari Kuntjoroadi, dkk (2009:46)

Melihat dari gambar 1 dapat dijelaskan bahwa dalam intensitas bersaing terdapat beberapa keadaan yang kemudian dapat dijadikan sebagai acuan dalam membuat suatu perumusan strategi, tergantung

pada keadaan atas kekuatan mana yang cenderung dimiliki oleh perusahaan.

2) Strategi Bersaing

Dilihat dari sudut pandang strategis, perusahaan harus berusaha untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya sendiri terhadap industri karena perusahaan harus menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan. Suatu strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi perusahaan yang aman terhadap berbagai kekuatan-kekuatan persaingan yang ada di industri.

Porter (1997:27) mengungkapkan bahwa dalam menciptakan suatu posisi yang aman (*defenable position*), ada sejumlah pendekatan yang memungkinkan:

- a) Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi persaingan yang ada
- b) Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan, atau
- c) Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

3) Kegunaan Analisis Struktural

Analisis Struktural telah mengidentifikasi sejumlah besar faktor yang secara potensial dapat mempunyai dampak terhadap persaingan industri. Menurut Porter (1997:30) tidak semuanya akan menjadi penting dalam suatu industri tertentu. Namun, kerangka kerja tersebut dapat digunakan untuk mengenali secara cepat aspek struktural apa yang sangat penting yang menentukan sifat persaingan dalam suatu

industri tertentu. Disinilah perhatian analisis dan strategi perlu difokuskan.

c. Strategi Bersaing Generik

Strategi generik didefinisikan oleh Porter (2002:32), yaitu pendekatan untuk mengungguli pesaing dan industri; dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian absolut. Kemudian, Porter (2002:31) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:

- 1) **Kepemimpinan Biaya;** menurut Wheleen dan David (2003:246) adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan “membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, penghindaran pelanggan-pelanggan marjinal, dan minimisasi biaya seperti R&D, pelayanan, tenaga penjual, iklan, dan sebagainya”.
- 2) **Deferensiasi;** menurut Porter (1997:33) pada strategi kedua ini, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah aspek tertentu yang secara umum dinilai pembeli. Melalui strategi ini diharapkan perusahaan akan memiliki perbedaan dengan para pesaingnya. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan

berbagai cara seperti, keunggulan teknologi, mutu yang lebih baik, layanan yang lebih maksimal, saluran distribusi dan sebagainya. Karena posisinya yang khas tersebut, perusahaan merasa layak untuk menetapkan harga premium.

Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan distribusi, atau bidang-bidang lain. Idealnya, perusahaan mendiferensiasikan dirinya sendiri ke dalam beberapa aspek. Strategi diferensiasi tidaklah berarti memungkinkan perusahaan untuk mengabaikan biaya, tetapi biaya bukanlah target strategis yang utama.

Jika tercapai, diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dengan strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan pembatasan terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek pelanggan dan mengakibatkan kepekaan terhadap harga. Perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk memperoleh kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti daripada pesaingnya.

- 4) **Fokus;** menurut Porter (1997:34) strategi generik yang terakhir ini adalah dengan memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini

produk, atau wilayah geografis tertentu. Strategi ini berbeda dengan dua strategi lainnya, karena strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri. Strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok ini secara khusus. Perusahaan yang menggunakan strategi fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun perusahaan ini tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh. Strategi fokus mempunyai dua macam, yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi. Dalam fokus biaya perusahaan berusaha untuk mencapai keunggulan biaya dalam segmen targetnya. Sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan berusaha untuk mencapai diferensiasi dalam segmen targetnya. Berikut merupakan bentuk dari strategi generik:

T I N G K A T S T R A T E G I S	Ciri Khas yang Dirasakan Pelanggan		Posisi Biaya Rendah
	Seluruh industri	DIFERENSIASI	KEUNGGULAN BIAYA
	Hanya segmen tertentu	STRATEGI FOKUS DIFERENSIASI	STRATEGI FOKUS BIAYA

Gambar 2.2: Strategi Generik oleh Michael E. Porter
Sumber: Porter (2002:35)

d. Analisis Lingkungan

1) Pengertian Analisis Lingkungan

Lingkungan menjadi faktor yang berpengaruh besar pada sebuah perusahaan, dan oleh karenanya perusahaan harus peka terhadap dampak dari lingkungan baik internal maupun eksternal sehingga perusahaan mampu bertahan dalam lingkungan dalam industri tersebut. Lingkungan merupakan objek yang penting dan harus dianalisis dan didiagnosis oleh manajer puncak. Sehingga bagian manajemen mengetahui faktor-faktor penting apa dalam lingkungan perusahaan. Informasi yang banyak dan terkumpul akan dianalisa kemudian dilanjutkan dengan penentuan formula apa yang perlu diterapkan dalam penyusunan strategi sesuai dengan kondisi lingkungan tersebut.

Definisi analisis lingkungan menurut Jauch dan Glueck (1998:87) adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Agar perusahaan tetap mampu bertahan dalam lingkungan yang sangat dinamis dan berubah-ubah maka diperlukan sebuah langkah-langkah dalam melakukan analisis yang cermat dan akurat pada lingkungannya, tidak hanya pada lingkungan saat ini namun juga lingkungan dimasa yang akan datang. Analisis lingkungan mutlak diperlukan oleh pembuat kebijakan strategi sebagai dasar menentukan alternatif strategi. Hal ini dilakukan ditujukan agar strategi yang dibentuk dapat berjalan dan mampu mencapai target yang telah

ditetapkan oleh perusahaan. Analisis lingkungan dilakukan terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal pada perusahaan.

2) Macam-macam Analisis Lingkungan

a) Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk membaca atau menggambarkan kondisi internal perusahaan yang aktual pada saat ini. Inti dari perumusan strategi adalah menilai sejauh mana kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan secara umum. Kekuatan akan menjadi pelindung bagi perusahaan dan kelemahan yang tidak direspon dengan baik akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Mengetahui kondisi internal pada perusahaan akan menambah kepercayaan diri dalam bersaing.

Amirullah dan Cantika (2002:48) mengatakan bahwa mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah perusahaan pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu keunggulan bersaing dari perusahaan tersebut. Analisis lingkungan internal dalam definisi Pearce dan Robinson (1997:229) adalah pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang terdapat dalam perusahaan.

Hal ini diperdalam dengan yang diungkapkan oleh Wahyudi (1996:87) bahwa lingkungan internal adalah lebih dari pada analisa intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi.

dari definisi yang ada diatas, dapat ditarik garis besarnya adalah dalam melihat kekuatan dan kelemahan internal organisasi, maka yang perlu diperhatikan adalah pemasaran, operasional, keuangan, dan sumber daya manusia. Pembentukan profil dari sebuah perusahaan adalah dari analisa lingkungan internal perusahaan tersebut.

b) Analisis Lingkungan Eksternal

Selain lingkungan internal, lingkungan yang lain adalah lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal merupakan bagian yang tidak kalah pentingnya dari lingkungan internal. Lingkungan eksternal juga perlu dianalisis agar perusahaan dapat *survive* dengan ancaman-ancaman yang ada terutama ancaman dari luar perusahaan.

Lingkungan eksternal terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi suatu pilihan strategi dan menentukan situasi dalam persaingan. Analisis ini meliputi penilaian tentang peluang dan ancaman perusahaan. oleh karenanya perusahaan harus mampu menganalisis dan melakukan diagnosa yang cermat faktor-faktor lingkungan eksternal yang relevan dengan aktivitas operasionalnya.

3) Alat Analisis Lingkungan

Lingkungan perusahaan merupakan semua hal yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri atas berbagai faktor yang sangat kompleks dan luas. Untuk itu dibutuhkan alat menganalisis lingkungan bisnis untuk menciptakan alternatif strategi yang paling tepat bagi perusahaan.

a) *External Factor Analysis Summary (EFAS)*

Penyusunan strategi harus menggunakan pendekatan yang sistematis agar dapat melakukan diagnosis lingkungan yang tepat dan efektif. Salah satunya adalah dengan menyusun matrik *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Faktor lingkungan yang dibahas pada matrik EFAS adalah lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan makro dan lingkungan industri.

b) *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Internal Factor Analysis Summary (IFAS) merupakan sarana untuk membuat evaluasi yang sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya bagi perusahaan dalam lingkungan. Analisis ini menyajikan representasi visual tentang keadaan perusahaan sekarang sebagai akibat perkembangan dari keputusan strategis masa lalu serta interaksinya dengan lingkungan.

c) Analisis SWOT dan Matriks SWOT

Analisis SWOT (*Strengths-weakness-opportunity-threats*) adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada.

Matriks SWOT adalah adalah satu alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan.

Menurut Rangkuti (2002:31), keempat sel kemungkinan alternatif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

d) Matriks Internal-Esternal

Parameter yang digunakan dalam matrik internal eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Menurut Rangkuti (2002:42), matrik internal eksternal dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a. Growth strategy merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. Stability strategy strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang diterapkan
- c. Retrenchment strategy (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Bentuk matrik Internal Eksternal dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.3
Matrik Internal Eksternal

		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi Melalui intergrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi Melalui intergrasi horisontal	3 RETRENCHMENT <i>Turnaround</i>
	Sedan	4 GROWTH Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi Melalui intergrasi horisontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT <i>Captive Company</i> atau <i>divestment</i>
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Sumber: Rangkuti (2002:42)

d. Strategi Korporat

Strategi korporat didefinisikan oleh Barney dan Hesterly (2008) dalam Solihin (2012:188) adalah berbagai tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dengan menjalankan usaha diberbagai pasar (*multiple markets*) atau berbagai jenis industri secara simultan. Wheelen dan Hunger (2004:138) menjelaskan *grand strategy* sebagai berikut:

- 1) Strategi pertumbuhan

Perusahaan mengembangkan aktivitas usaha baik melalui konsentrasi di dalam industri yang sekarang ini dijalankan oleh perusahaan maupun melakukan diversifikasi dengan memasuki industri baru di luar industri yang selama ini menjadi domain bisnis perusahaan.

2) Strategi stabilitas

Menurut Wheelen dan Hunger (2004:146), strategi stabilitas ditandai oleh berlanjutnya operasi perusahaan dengan aktivitasnya saat ini tanpa disertai dengan perubahan arah yang signifikan dalam pengelolaan usaha perusahaan (tidak ada penambahan produk baru maupun pasar yang baru).

3) Strategi penciutan usaha

Solihin (2012:194) mengatakan, perusahaan boleh jadi akan mempertimbangkan untuk memilih strategi penciutan usaha (*retrenchment strategy*) manakala perusahaan memiliki berbagai kelemahan pada beberapa produk atau seluruh lini produk sehingga perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi buruk, yang tercermin dari penurunan penjualan dan laba secara terus menerus.

3. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

a. Pengertian BUMN

Keberadaan Perusahaan Negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu pilar perekonomian Indonesia, menurut Undang-Undang RI No.19 tahun 2003, BUMN didefinisikan sebagai badan

usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui peyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pemegang saham BUMN merupakan murni dari pemerintah atau diwakilkan oleh Menteri BUMN. Diperjelas sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 64 tahun 2001 tanggal 13 September 2001. Salah satu tugas menteri BUMN adalah menyampaikan laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang pembinaan BUMN kepada presiden. Selaku wakil pemegang saham tunggal hampir diseluruh BUMN mempunyai wewenang untuk mengangkat dan menghentikan direksi dan komisaris BUMN diatas persetujuan presiden. Sementara itu untuk anggota komite audit di BUMN dipilih oleh komisaris dan tugas penunjukan kantor Akuntan Publik dalam melakukan audit atas laporan keuangan BUMN tidak diberikan kepada komite audit.

Pada tahun 2003 melalui undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, nomenklatur perusahaan negara hanya mengenal PERSERO dan PERUM. Menurut UU Nomor 19 Tahun 2003 yang dimaksud PERSERO adalah BUMN berbentuk perseroan terbatas, modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 persen sahamnya dimiliki Negara RI dengan tujuan utamanya mengejar keuntungan. PERUM adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, tujuannya untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan baarang dan atau jasa bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Didasarkan pada penggarisan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, disamping keberadaan usaha swasta dan koperasi, keterlibatan negara dalam kegiatan UUD itu, yang antara lain menyatakan bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai negara (ayat 2). Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besar untuk kemakmuran rakyat (ayat3).

Salah satu perwujudan dari pasal tersebut diatas adalah bahwa negara melalui satuan atau unit-unit usahanya, yaitu perusahaan negara-BUMN, melakukan kegiatan usaha yang menghasilkan barang dan atau jasa serta mengelola sumber-sumber alam untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas. Dengan demikian, karena menyangkut kepentingan masyarakat luas, BUMN mempunyai peran yang menentukan dalam menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, khususnya di bidang perekonomian.

b. Tujuan BUMN

Tidak mudah dalam melakukan kolaborasi antara pihak swasta dengan pemerintah dalam pengembangan korporasi BUMN di Indonesia. Dikarenakan terdapat perbedaan tujuan dan kepentingan dari pihak swasta dengan pihak pemerintah. Menurut Hamid dan Anto (2000) dalam Akadun (2007:33), BUMN didesain untuk tujuan tertentu, seperti menciptakan lapangan pekerjaan, pengembangan daerah, merintis sektor yang belum dimasuki swasta, menyediakan fasilitas semi publik. Akadun (2007:33) menafsirkan tujuan BUMN adalah memaksimumkan kesejahteraan

masyarakat serta memaksimumkan tujuan tertentu termasuk kemungkinan memperoleh keuntungan maksimal.

Tujuan BUMN tidak dapat dipisahkan dengan landasan pendiriannya. Dalam pembukaan UUD 1945 dan Pasal 33 UUD 1945 telah menjelaskan landasan pendirian BUMN, yaitu meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat. Berikut tujuan pendirian BUMN secara khusus menurut PP Nomor 3 Tahun 1983 adalah:

1. Tujuan komersial, yakni alat memupuk keuntungan
2. Tujuan secara makro, yaitu memberi sumbangan bagi perkembangan ekonomi/pendapatan negara, perintis kegiatan usaha dan penunjang kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan.
3. Tujuan sosial politik, yakni melayani kepentingan umum dan memenuhi hajat hidup orang banyak serta membantu golongan ekonomi lemah dan koperasi.

Menurut UU Nomor 19 Tahun 2003, maksud dan tujuan Persero adalah menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. menurut Akadun (2007:34) maksud dan tujuan pendirian BUMN diatas, terlihat bahwa BUMN memiliki fungsi komersial yaitu sebagai unit ekonomi yang berperan untuk mengejar keuntungan sehingga memberikan kontribusi bagi pendapatan negara, sekaligus juga memiliki fungsi non-komersial yaitu sebagai *agent of development* (agen pembangunan) yang berperan sebagai pemicu perkembangan ekonomi.

c. Strategi BUMN di Indonesia

Di Indonesia tidak mudah dalam mengelola sebuah BUMN dikarenakan keputusan strategis tidak hanya dipegang oleh *chief executive officer (CEO)* maupun dewan direksi perusahaan, karena negara memiliki keseluruhan atau sebagian penyertaan modal terhadap BUMN, maka negara memiliki hak intervensi dalam memutuskan langkah yang diambil oleh BUMN. Banyaknya Permasalahan BUMN yang terjadi di Indonesia yaitu masih menerapkan budaya birokrasi pada BUMN daripada budaya korporasi yang selayaknya, sehingga kurang mendukung proses bisnis yang efisien. maka diperlukan upaya dan perubahan dalam penanganan BUMN di Indonesia. Pembenahan terhadap BUMN di Indonesia kini diperlukan dalam meningkatkan kinerja BUMN agar berdaya saing dalam tingkat global.

Baharudin Mydin (Senior Manager Petronas) mengatakan dalam Nugroho dan Siahaan (2005:179) “*A state owned enterprises, if runs a commercial entity efficiently, with freedom of decision making and direct access to its revenue will be able in this era of globalization*”

Dalam perspektif strategi korporat BUMN, terdapat 4 macam strategi, Kuncoro (2006:136) menyebutkan ada restrukturisasi, *emergency*, *hand-off*, dan privatisasi.

1) Restrukturisasi

Strategi restrukturisasi tidak hanya mencakup perubahan status badan hukum, dari yayasan menjadi perja (misal: yayasan TVRI menjadi perjan TVRI), perjan menjadi perum, perum menjadi persero. Hakikat restrukturisasi adalah *strategic change*, perubahan strategik

yang mencakup penurunan skala usaha, perampingan, peningkatan daya saing, dan perbaikan kinerja BUMN secara rutin.

2) *Emergency*

Strategi *emergency* atau strategi penyelamatan adalah strategi defensif yang diperlukan dengan maksud agar perusahaan bisa bertahan hidup. Untuk tujuan tersebut, sasaran utama strategi penyelamatan adalah efisiensi secara besar-besaran agar aliran kas positif. Oleh karena itu, pengurangan biaya dan peningkatan pendapatan menjadi esensial dalam strategi ini.

3) *Hand-off*

Kuncoro (2006:137) mengatakan bahwa strategi *hand-off*, menarik diri, perlu dilakukan tidak hanya bagi BUMN tetapi juga menteri terkait dan anggota DPR. BUMN perlu menarik diri untuk bidang usaha yang bukan *core-competence*-nya. Menurut Kuncoro (2006:137) menjadikan BUMN sebagai “sapi perah” untuk kepentingan partai dan eksekutif perlu diminimalkan, syukur dihindari. Maka diperlukan akuntabilitas dan *good governance* yang baik pada BUMN.

4) Privatisasi

Dalam melakukan privatisasi pada reformasi BUMN di Indonesia terdapat 3 strategi privatisasi yang dipaparkan oleh Kuncoro (2006:137) yaitu: *pertama*, privatisasi segera. Pendekatan ini merupakan dorongan IMF, Bank Dunia, dan ADB dengan tujuan memperoleh peningkatan harga jual aset-aset BUMN setinggi mungkin melalui tender. *Kedua*, restrukturisasi sebelum privatisasi. Bertujuan

untuk memperoleh harga jual setinggi mungkin setelah privatisasi. *Ketiga*, restrukturisasi dan privatisasi secara paralel. Memprioritaskan usaha restrukturisasi dan privatisasi untuk memperoleh peningkatan harga jual secepat mungkin.

Ball, dkk (2014:291) menjelaskan privatisasi merupakan serah terima aset sektor publik ke sektor swasta, pergantian pengelolaan aktivitas negara melalui kontrak dan sewa, dan mengontrakkan aktivitas yang tadinya dilakukan oleh negara kepada pihak swasta. Privatisasi kini menjadi cara ampuh pemerintah dalam melakukan strategi reformasi BUMN. Dikarenakan melalui privatisasi kinerja korporasi dapat lebih maksimal. Namun makna reformasi BUMN tidak harus diartikan dengan sebuah privatisasi. Menurut Kuncoro (2006:136), reformasi seharusnya mencakup setidaknya dua dimensi utama: internal korporat BUMN dan *positioning* BUMN dalam konfigurasi sistem ekonomi nasional.

Baharudin Mydin mengungkapkan 7 kunci keberhasilan Petronas dalam Nugroho dan Siahaan (2005:177-178) yaitu;

- 1) Petronas dikelola sebagai perusahaan komersial; hubungan dengan pemerintah (Perdana Menteri) hanya berada pada tingkat konsultatif. Sementara, perusahaan secara konsisten dikelola dengan mengacu kepada prinsip-prinsip tata kelola yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG)
- 2) Kualitas kepemimpinan; di Petronas, syarat menjadi pemimpin harus memiliki visi yang jelas, konsisten dalam menjalankan

misi, dan manajemen yang kuat yang ditunjukkan dengan manajemen yang pro-aktif dan *hands on*.

- 3) Kualitas sumber daya manusia; setiap karyawan Petronas harus mengacu pada negara dan loyal kepada kepentingan bangsa.
- 4) Kewirausahaan dan keberanian untuk mengambil resiko (*entrepreneurial flair and willingness to venture*) Petronas beroperasi berdasarkan perencanaan strategis jangka panjang. Sebagai korporasi, petronas berani untuk mengambil resiko bisnis yang memberikan peluang besar untuk pengembangan usaha.
- 5) Teknologi; Petronas relatif sangat adoptif terhadap perkembangan teknologi. Untuk mengembangkan teknologi, maka petronas senantiasa melakukan *benchmarking* dengan kompetitor maupun *best practice* di dunia.
- 6) Menjadi warga negara yang baik; menjadi warga negara yang baik (*good corporate citizen*) indikatornya, selain memenuhi kewajiban membayar pajak dan deviden kepada negara, Petronas juga mempunyai program kepedulian sosial atau *corporate social responsibility*. Petronas juga mengemban tugas-tugas spesifik dalam bentuk memberikan dukungan kepada proyek-proyek strategis nasional.

Laksamana Sukardi (Menteri BUMN, 1999-2004) mengatakan dalam Nugroho dan Siahaan (2005:17) prinsip tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) yang baik merupakan faktor penting yang perlu

diperhatikan dalam dalam pengelolaan BUMN. Pernyataan Tanri Abeng yang disunting oleh Nugroho dan siahaan (2005:4) berkaitan dengan reformasi yang dilakukan BUMN di Indonesia adalah:

- 1) Restrukturisasi atau peningkatan posisi kompetitif perusahaan melalui perjalanan fokus bisnis, perbaikan skala usaha, dan penciptaan *core competence*;
- 2) Profitisasi, yaitu peningkatan secara agresif efisiensi perusahaan sehingga mencapai profitabilitas dan nilai perusahaan yang optimum; dan
- 3) Privatisasi, peningkatan penyebaran kepemilikan kepada masyarakat umum dan swasta asing maupun domestik untuk akses pendanaan, pasar, teknologi, serta kapabilitas untuk bersaing di tingkat dunia.

Menyadari akan tantangan yang dihadapi BUMN, maka pemerintah telah mengambil langkah-langkah strategis sebagaimana yang dituangkan dalam Master Plan 2002-2006 yang resmi diluncurkan pada tanggal 17 April 2002 dan menyusun RUU BUMN pada tanggal 19 Juli 2003. Dalam Master Plan tersebut, Laksamana Sukardi (Menteri BUMN, 1999-2004) dalam Nugroho dan Siahaan (2005:16) mengatakan, sasaran yang diinginkan dalam waktu 5 tahun kedepan dapat diwujudkan dengan:

- 1) Berorientasi pada penciptaan nilai dengan kinerja finansial dan operasional;

- 2) Berorientasi pada pengembangan *core competence* dengan fokus pada industri sekunder dan tertier (hilir);
- 3) Berskala usaha internasional dalam pendapatan, produksi, pemasaran, dan kemampuan pendanaan dengan akses global;
- 4) Usahnya terfokus dan terintegrasi dalam satu sektor tertentu;
- 5) Dipimpin oleh CEO dengan tim manajemen yang profesional, baik melalui IPO maupun *strategic sales* sehingga mampu menjadi badan usaha yang tangguh dan mempunyai pondasi yang kuat untuk bersaing secara global.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Menurut Gorman dan Clayton (1997) dalam Santana (2007:29), riset kualitatif memroses pencarian data dari konteks kejadiannya langsung, sebagai upaya melukiskan peristiwa sepersis kenyataannya, yang berarti membuat pelbagai kejadiannya seperti merekat, dan melibatkan perspektif (peneliti) yang partisipatif di dalam pelbagai kejadiannya, serta menggunakan penginduksian dalam menjelaskan gambaran fenomena yang diamatinya. Gorman dan Clayton (1997) dalam Santana (2007:29) menyederhanakan bahwa tujuan akhir tulisan kualitatif ialah memahami apa yang dipelajari dari perspektif kejadian itu sendiri.

Menurut Sugiyono (2005:11) penelitian ini dikategorikan dalam penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Tujuan dari penelitian deskriptif yaitu membuat gambaran secara umum mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar fenomena yang diteliti.

Penelitian ini dimaksudkan untuk medeskripsikan faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk Gresik dalam menghadapi persaingan global tingkat regional Asia Tenggara. Secara lebih spesifik, penelitian ini dimaksudkan untuk

menganalisis kondisi internal PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk Gresik untuk mengetahui faktor-faktor yang jadi potensi dalam menciptakan daya saing perusahaan sehingga dapat dilakukan sebuah strategi bersaing.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada lingkungan perusahaan (baik internal maupun eksternal) dan strategi bersaing pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk Gresik yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dengan konsentrasi pada:

1. Kinerja perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk
2. Posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam tingkat Regional Asia Tenggara
3. Penerapan strategi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam persaingan Regional Asia Tenggara

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di kantor pusat PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, Veteran, Gresik, Jawa Timur.

D. Sumber Data

Berdasarkan jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah:

1. Data kuantitatif; yaitu data yang berupa informasi bilangan angka-angka yang tercantum dalam laporan-laporan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.
2. Data kualitatif; yaitu data yang berupa informasi non bilangan angka-angka atau simbol huruf yang tercantum dalam gambaran umum PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk ataupun catatan lain

yang relevan dengan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan sumber data yang diperoleh, dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu:

1. Data Primer; yaitu data yang diperoleh secara langsung dari nara sumber, dan belum mengalami proses pengolahan sebelumnya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil identifikasi faktor-faktor strategis PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, sedangkan informan atau responden dalam penelitian ini adalah manajemen atau departemen pada fungsi strategis (*holding company*). Dalam pengumpulan informasi ini, diambil asumsi bahwa informasi yang disampaikan pihak responden merupakan informasi yang mewakili *stake holder* secara keseluruhan, artinya bahwa informasi tersebut bukan merupakan informasi atas inisiatif pribadi atau atas nama individu, namun merupakan informasi yang juga mewakili dari manajemen level menengah dan bawah, serta seluruh *stake holder* yang terkait.
3. Data Sekunder; yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua dan telah melalui proses pengolahan data seperti, profil perusahaan yang diambil dari sumber lain selain PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, data penelitian terdahulu, serta data-data lain yang diambil dari sumber kedua seperti jurnal, artikel, majalah dan internet yang masih relevan dengan pembahasan dalam penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Agung (2012:61) pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa, keterangan-keterangan, dan karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Observasi; berdasarkan pendapat Sanafiah Faisal (1990) yang dikutip oleh Sugiyono (2007:64) observasi diklasifikasikan menjadi observasi partisipatif, observasi terang-terangan dan tersamar, dan observasi tak terstruktur. Pada penelitian ini, observasi dilakukan dengan melakukan observasi partisipatif karena dalam melakukan observasi ini peneliti berpartisipasi dalam beberapa kegiatan.
2. Wawancara; menurut pendapat Esteberg (2002) yang dikutip oleh Sugiyono (2007:72), wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide mengenai tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu makna tertentu.
3. Dokumentasi; menurut Arikunto (2002:206) metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, prasasti, notulen rapat, agenda, buku tahunan dan lain sebagainya.
4. Trianggulasi

Menurut Sugiyono (2007:423) triangulasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menggabungkan beberapa teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Susan

Stainback dalam Sugiyono (2007:423) menyatakan bahwa tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran mengenai suatu fenomena, tapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang ditemukan. Dalam penelitian ini jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi teknik, di mana peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi dengan informan pendukung Corporate Development Officer dan Biro Marketing Communication Officer.

F. Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2005:89) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dalam penelitian ini jenis metode analisa data yang digunakan adalah analisa data model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (2014:8) menyebutkan bahwa metode analisa data kualitatif terdiri dari tiga tahapan yaitu:

1. *Data Condensation* (Reduksi Data)

Reduksi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan data yang ada pada catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen atau data empiris lainnya. peneliti akan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak dibutuhkan. Tujuan dari proses ini adalah menguatkan data yang didapat.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Langkah kedua dalam analisis data kualitatif adalah menyajikan data yang telah direduksi. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan menyajikan data, akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

3. *Drawing and Verifying Conclusions* (Mengambil Kesimpulan)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah mengambil kesimpulan. Dalam tahapan ini peneliti menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan dari awal penelitian dengan membuat pola atau penjelasan. Proses pengambilan kesimpulan ini sekaligus juga merupakan tahap verifikasi dari seluruh kegiatan analisis data kualitatif.

Dalam tahap proses analisa data, peneliti akan menganalisa Strategi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Analisa berikutnya mengenai

posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk di Industri Semen lingkup domestik. Analisa terakhir mengenai kinerja PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Setelah melakukan analisa, data yang didapat akan dikaitkan dengan teori yang sudah ada dan ditarik sebuah kesimpulan. Kesimpulan yang didapat akan berkaitan dengan strategi bersaing perusahaan dengan posisi bersaing pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

1. Analisis SWOT (*Strenghts-Weakness-Opportunity-Threats*)

Analisis ini menganalisis mengenai kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang ada pada perusahaan. dari analisis ini diharapkan akan memperoleh strategi-strategi yang tepat untuk perusahaan berdasarkan kondisi perusahaan pada kondisi disekitarnya. Pada tabel 3 terdapat matrik SWOT yang dapat menghasilkan empat set kemungkinan strategis. Menurut Rangkuti (2005:31), keempat sel kemungkinan alternatif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Strategi SO:

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Strategi ST:

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman

Strategi WO:

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada

Strategi WT:

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan perusahaan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tabel 3.1
Strengths-Weakness-Opportunity-Threats (SWOT)

IFAS EFAS	Strenght (S) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	Weakness (W) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal
	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2005:42)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

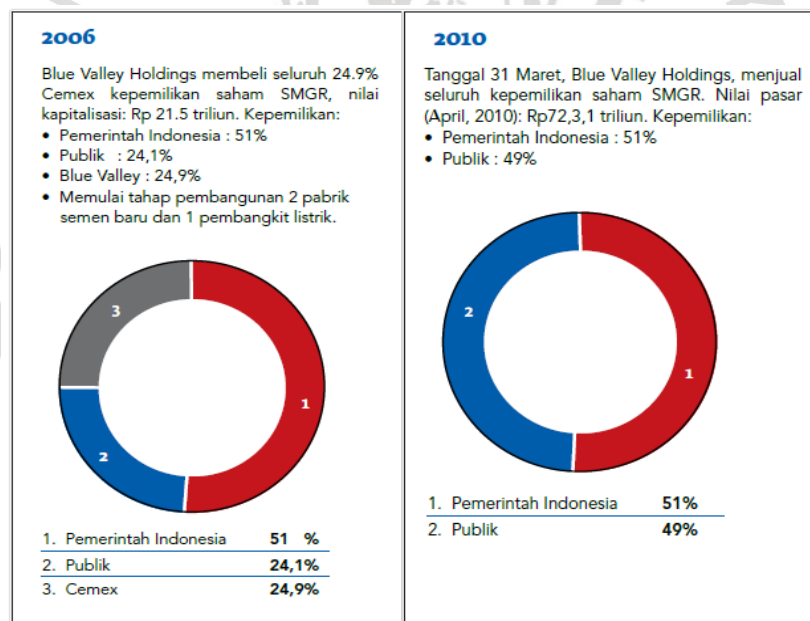
A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT Semen Indonesia (Persero), Tbk

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk didirikan pada tanggal 7 Agustus 1957 di Gresik. Perusahaan tersebut didirikan oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun, dan di tahun 2013 kapasitas terpasang mencapai 30 juta ton/tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991, saham perseroan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia), serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu: Negara RI 73% dan masyarakat 27%.

Pada bulan September 1995, perseroan melakukan Penawaran Umum Terbatas I (*Right Issue I*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%. Pada tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Total kapasitas terpasang Perseroan saat itu sebesar 8,5 juta ton semen per tahun. Pada tanggal 17 September 1998, Negara RI melepas kepemilikan sahamnya di Perseroan sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S. A. de C. V., perusahaan semen global yang berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex

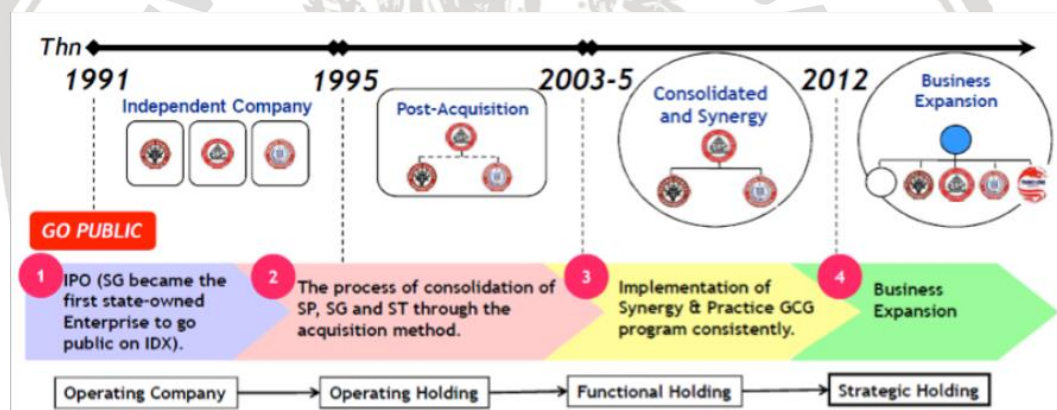
14%. Pada tanggal 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham berubah menjadi: Pemerintah Republik Indonesia 51,0%, masyarakat 23,4% dan Cemex 25,5%. Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd. kepada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51,0% Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24,9%, dan masyarakat 24,0%. Pada akhir Maret 2010, Blue Valley Holdings PTE Ltd, menjual seluruh sahamnya melalui *private placement*, sehingga komposisi pemegang saham Perseroan berubah menjadi Pemerintah 51,0% dan publik 48,9%. Adapun perkembangan kepemilikan saham PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk akan ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1: **Perkembangan Kepemilikan Saham PT Semen Indonesia (Persero), Tbk.**

Sumber: PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

Pada tanggal 18 Desember 2012 adalah momentum bersejarah ketika Perseroan melakukan penandatanganan transaksi final akuisisi 70 persen saham Thang Long Cement, perusahaan semen terkemuka Vietnam yang memiliki kapasitas produksi 2,3 juta ton/tahun. Akuisisi Thang Long Cement Company ini sekaligus menjadikan Perseroan sebagai BUMN pertama yang berstatus *multinational corporation*. Sekaligus mengukuhkan posisi Perseroan sebagai perusahaan semen terbesar di Asia Tenggara dengan kapasitas sampai tahun 2013 sebesar 30 juta ton per tahun. Perkembangan Holding Company PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk ditunjukkan pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.2: **Perkembangan Holding Company PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk**

Sumber: PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

Transformasi Perseroan sebagai upaya meningkatkan kinerja, setelah penerapan *Functional Holding* melalui sinergi dari masing-masing kompetensi perusahaan baik dibidang operasional maupun dibidang pemasaran. Perseroan meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dan melakukan komunikasi yang

lebih intensif dengan pemangku kepentingan di masing-masing *Operating Company* (OpCo).

Pada tahun 2012, Perseroan semakin mengintensifkan upaya membentuk *strategic holding company* yang lebih menjamin terlaksananya sinergi pada seluruh aspek operasional dari perusahaan yang bernaung dibawah grup perusahaan. Melalui pembentukan *strategic holding* ini, Perseroan meyakini seluruh potensi dan kompetensi perusahaan dalam group baik dalam bidang operasional, produksi dan terutama pemasaran, dapat disatu padukan dengan semakin baik untuk memberikan kinerja optimal. Melalui penerapan *strategic holding*, maka posisi “*Holding Company* (HoldCo)” terhadap anak usaha (yakni perusahaan semen dan anak perusahaan yang akan datang) menjadi sangat jelas, yakni:

- a. HoldCo menentukan arah group
- b. Di masa yang datang, setiap OpCo tambahan akan berada di tingkat yang sama dengan OpCo yang ada.

Pada tanggal 20 Desember 2012, melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perseroan, resmi mengganti nama dari PT. Semen Gresik (Persero), Tbk menjadi PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk. Penggantian nama tersebut, sekaligus merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya *Strategic Holding Group* yang ditargetkan dan diyakini mampu mensinergikan seluruh kegiatan operasional dan memaksimalkan seluruh potensi yang dimiliki untuk menjamin dicapainya kinerja operasional maupun keuangan yang optimal. Setelah memenuhi ketentuan hukum yang berlaku, pada tanggal 7

Januari 2013 ditetapkan sebagai hari lahir PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Perseroan menggunakan nama Semen Indonesia dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang krusial, mencakup:

- a. Nama tersebut bisa merefleksikan ambisi dari grup.
- b. Merangkul karakteristik nasional dari perusahaan yang mencakup ketiga OpCo.
- c. Melalui nama tersebut sejarah dan tradisi tetap dihormati.
- d. Melalui nama Semen Indonesia, seluruh Opco tetap dapat menggunakan keberadaan merek *existing* secara optimal, mengingat pengenalan merek baru akan sangat menyita waktu dan biaya.
- e. Kemampuan untuk meningkatkan sinergi:
 - 1) Sesuai dengan *positioning* anak-anak perusahaan yang bergerak dalam bidang persemenan.
 - 2) Merefleksikan *Holding* yang lebih besar dan melambangkan ke-Indonesiaan.
 - 3) Dapat memayungi anak-anak perusahaan persemenan yang berada di lokasi geografis yang berbeda (Gresik, Tonasa, dan Padang).
 - 4) Dapat diterima dengan mudah di lingkup Internasional ataupun dalam negeri.
- f. Kemudahan Implementasi:
 - 1) Tidak menimbulkan perubahan berarti yang mungkin mempengaruhi tahapan- tahapan pembentukan *strategic holding*.

- 2) Mencerminkan gerakan perubahan ke arah *strategic holding* sebagai gerakan nasional / Indonesia.

g. Meningkatkan potensi pemasaran dan pertumbuhan:

- 1) Masing-masing merk *eksisting* (Semen Gresik, Semen Tonasa dan Semen Padang) tetap tumbuh dan eksis sebagai merek yang kuat di Indonesia.
- 2) Pada masa mendatang, nama Semen Indonesia dapat menciptakan kebanggaan nasionalis; menghilangkan asosiasi dengan spesifik daerah.
- 3) Kemungkinan lebih bisa diterima oleh potensial target merger dan akuisisi (perusahaan Semen BUMN lainnya).
- 4) Komplemen dari struktur *strategic holding*.
- 5) Menambah keberadaan di pasar regional dan internasional.
- 6) Selaras dengan aspirasi menjadi pemain regional kelas atas Pembentukan Semen Indonesia sebagai *Strategic Holding*, akan memberikan keleluasaan dalam merealisasikan berbagai aksi korporasi, menyangkut: akuisisi, *financing*, pengembangan bisnis terintegrasi dengan industri semen, akuisisi lahan dalam rangka persiapan pembangunan pabrik baru dan sebagainya.

2. Visi dan Misi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

- a. **Visi:** Menjadi Perusahaan Persemenan Terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara.

b. Misi:

- 1) Memproduksi, memperdagangkan semen dan produk terkait lainnya yang berorientasikan kepuasan konsumen dengan menggunakan teknologi ramah lingkungan.
- 2) Mewujudkan manajemen perusahaan berstandar internasional dengan menjunjung tinggi etika bisnis dan semangat kebersamaan, serta bertindak proaktif, efisien dan inovatif dalam setiap karya.
- 3) Meningkatkan keunggulan bersaing dalam industri semen domestik dan internasional.
- 4) Memberdayakan dan mensinergikan unit-unit usaha strategik untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.

c. Budaya Korporasi:

- 1) C. “Compete With a Clear & Synergized Vision”, Korporasi ingin menciptakan sebuah persaingan yang jelas antar anak perusahaan namun memiliki visi yang memiliki hubungan kerjasama yang produktif serta harmonis untuk menghasilkan sebuah tujuan yang tercapai.
- 2) H. “Have a High Spirit for Continuous Learning”, Menjunjung tinggi keinginan untuk terus belajar. Belajar dalam hal ini merupakan makna yang sangat luas yang dapat berbentuk belajar terhadap sebuah perubahan maupun belajar terhadap suatu kesalahan.
- 3) A. “Act With High Accountability”, Bekerja dengan tanggung jawab tinggi merupakan upaya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja dan budaya korporasi yang jujur.

- 4) M. “Meet Costumers Expectation”, Menemukan harapan pelanggan merupakan budaya yang diciptakan korporasi untuk bekerja menyesuaikan apa yang diharapkan pelanggan. Pelanggan diyakini merupakan sumber kekuatan yang dimiliki oleh korporasi.
- 5) P. “Perform Ethically With High Integrity”, sebuah sikap yang baik dan bertindak secara etis dengan integritas yang tinggi merupakan semangat yang harus dibawa dalam korporasi untuk bertindak patut dan menjunjung tinggi nilai-nilai luhur.
- 6) S. “Strengthening Teamwork”, tim merupakan salah satu sumber kekuatan yang dimiliki dalam korporasi. Hal tersebut menjadikan kerjasama tim merupakan budaya yang perlu dijunjung tinggi pada korporasi.

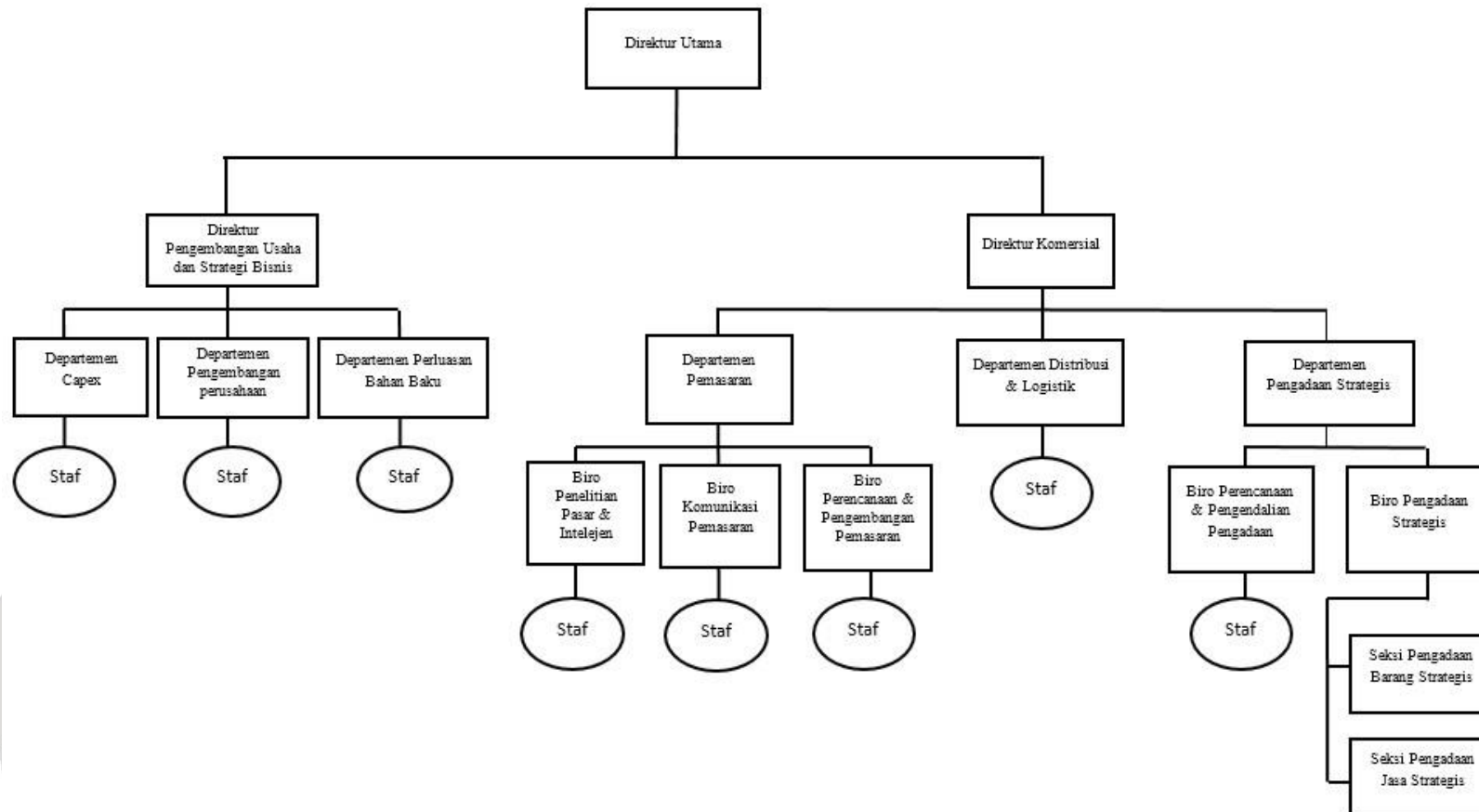
3. Struktur Organisasi PT Semen Indonesia (Persero), Tbk

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka atau hubungan fungsi-fungsi yang ada, beserta anggota atau personal organisasi, dengan memisahkan secara formal batas bidang pertanggung jawaban, spesialisasi pekerjaan, dan wewenang untuk masing-masing fungsi atau anggota organisasi berdasarkan hirarki dalam perusahaan. Pemisahan suatu fungsi secara formal tersebut bertujuan untuk menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif. Dengan struktur organisasi yang jelas, diharapkan para karyawan PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing dalam perusahaan.

Struktur organisasi PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk menggambarkan bentuk susunan direksi beserta bawahannya. Struktur organisasi PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk secara umum mencakup dua bagian, yaitu struktur organisasi *Holding Company* dan struktur organisasi *Operational Company*. *Employee Value Proposition (EVP) Operational* membawahi beberapa *Senior Vice President (SVP)*. Adapun struktur organisasi PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk akan ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.3 : **Struktur Perusahaan**
Sumber : www.semenindonesia.com



Gambar 4.4: Struktur Organisasi PT Semen Indonesia (Persero), Tbk (Departemen pengembangan Perusahaan dan Departemen Pemasaran)

Sumber: PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk

b. Tugas bagian Struktur Organisasi PT Semen Indonesia (Persero), Tbk

Adapun pembagian tugas dan wewenang setiap bagian dalam struktur organisasi pada PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk yaitu

1) Direktur Utama dan Wakil Direktur Utama

Bertugas untuk mengkoordinir anggota Direksi lainnya, agar seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan visi, misi, sasaran usaha, strategi, kebijakan dan program kerja yang ditetapkan.

2) Direktur Pengembangan Usaha dan Strategi Bisnis

Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional pada bidang pengembangan umum dalam perusahaan dan strategi bisnisnya.

3) Direktur Produksi dan Litbang

Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional bidang produksi serta penelitian dan pengembangan untuk menjaga jaminan mutu produk.

4) Direktur *Engineering* dan Proyek

Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional bidang *engineering* dan proyek.

5) Direktur Komersial

Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional pada bidang komersial.

6) Direktur SDM dan Hukum

Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional pada bidang sumber daya manusia dan hukum.

7) Direktur Keuangan

Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional pada bidang keuangan, anggaran, akuntansi, memastikan penyediaan pendanaan bagi pengembangan perusahaan dan sistem teknologi informasi.

4. Logo Perusahaan dan Anak Perusahaan



Gambar 4.5: Logo PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dan Anak Perusahaan

Sumber: PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

5. Proses Produksi

PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk mempunyai beberapa tahap dalam melakukan proses produksi. Hal tersebut dilakukan agar produk yang dihasilkan berkualitas tinggi. Terdapat empat tahap proses pembuatan semen, yaitu

a. Persiapan bahan baku

Bahan baku diperoleh dari hasil tambang, limbah pihak ketiga dan sampah yang berasal dari pembuangan.

b. Pengolahan klin

Bahan baku dipanaskan di kiln hingga suhu 1.450°C dengan batu bara dan tambahan bahan bakar alternative. Melalui reaksi kimia, bahan baku diubah menjadi bahan clinker semen.

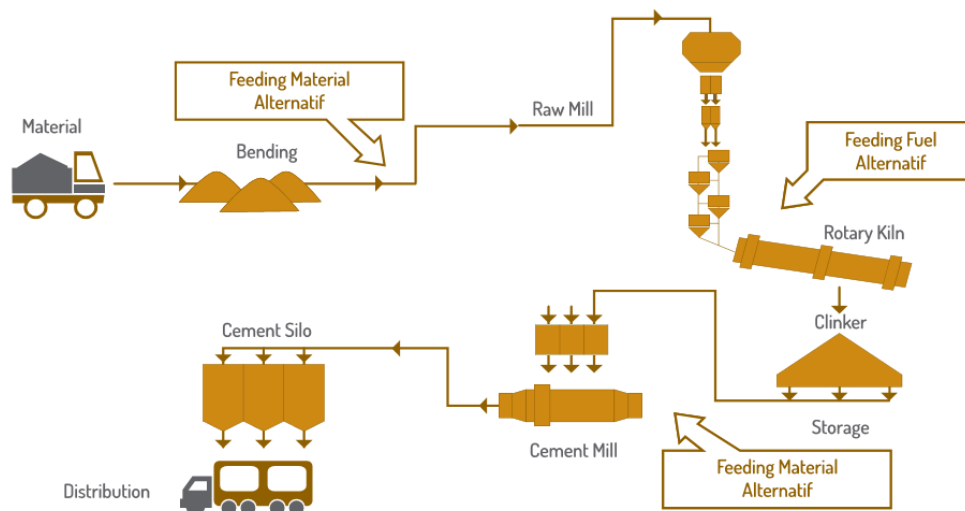
c. Penggilingan

Clinker digiling bersama gypsum dan sejumlah bahan bakar alternatif dan bahan tambahan untuk membuat semen yang diperlukan.

d. Pengemasan dan Distribusi

Semen didistribusikan dalam kemasan kantong atau dalam bentuk curah melalui jalur darat dan laut, yaitu truk, kereta api dan kapal.

Berikut gambar empat tahap proses pembuatan semen.



Gambar 4.6: **Proses Produksi Semen Indonesia dalam Menggunakan AFR (Alternative Fuel and Raw Material)**

Sumber: PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

6. Jenis Produk

PT Semen Indonesia (Persero), Tbk memproduksi berbagai jenis semen. Semen utama yang diproduksi adalah semen Portland Tipe II-V (Non-OPC). Di samping itu, juga memproduksi berbagai tipe khusus dan semen campur (*mixed cement*), untuk penggunaan yang terbatas. Berikut ini penjelasan mengenai jenis semen yang diproduksi serta penggunaannya. Semen produksi perseroan memiliki kualitas yang tinggi dan telah memenuhi standar SNI, ini wujud komitmen perusahaan sebagai produsen semen berkualitas di Indonesia dan produsen semen terbesar di Asia Tenggara.

PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk menghasilkan beberapa produk semen. Adapun rincian produk-produk PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk adalah

a. Semen Portland Tipe I,

Dikenal pula sebagai *Ordinary Portland Cement* (OPC), merupakan semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, landasan pacu, dan jalan raya.

b. Semen Portland Tipe II,

Semen Portland II adalah semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya untuk bangunan di pinggir laut, tanah rawa, dermaga, saluran irigasi, beton, massa dan bendungan.

c. Semen Portland Tipe III,

Semen jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin, seperti pembuatan jalan raya bebas hambatan, bangunan tingkat tinggi dan bandar udara.

d. Semen Portland Tipe V,

Semen Portland Tipe V dipakai untuk konstruksi bangunan-bangunan pada tanah/air yang mengandung sulfat tinggi dan sangat cocok untuk instalasi pengolahan limbah pabrik, konstruksi dalam air, jembatan, terowongan, pelabuhan, dan pembangkit tenaga nuklir.

e. Special Blended Cement (SBC)

Adalah semen khusus yang diciptakan untuk pembangunan megaproyek jembatan Surabaya-Madura (Suramadu) dan sesuai digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut, dikemas dalam bentuk curah.

f. Super Masonry Cement (SMC)

Adalah semen yang dapat digunakan untuk konstruksi perumahan dan irigasi yang struktur betonnya maksimal K225, dapat juga digunakan untuk bahan baku pembuatan genteng beton *hollow brick*, *paing block* dan tegel.

g. Portland Pozzolan Cement (PPC)

Adalah bahan pengikat hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak, *gypsum*, dan bahan *pozzolan*. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang, seperti: jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bendungan, bangunan irigasi, dan fondasi pelat penuh.

h. Portland Composite Cement (PCC),

Adalah bahan pengikat hidrolis hasil penggilingan bersama-sama terak, *gypsum*, dan satu atau lebih bahan anorganik. Kegunaan semen jenis ini sesuai untuk konstruksi beton umum, pasangan batu bata, plesetan bangunan khusus seperti beton para-cetak, beton para-tekan dan *paving block*.

i. Oil Well Cement (OWC) Class G HRC,

Merupakan semen khusus yang digunakan untuk pembuatan sumur minyak bumi dan gas alam dengan konstruksi sumur minyak di bawah permukaan laut dan bumi. OWC yang telah diproduksi adalah *Class G, High Sulfat*

Resistant (HSR) disebut juga sebagai “*Basic OWC*”. Aditif dapat ditambahkan untuk pemakaian pada berbagai kedalaman dan temperatur tertentu.

j. Semen Thang Long PCB40,

Portland cement blender (PCB40) sesuai dengan TCVN 6260:19979. Semen Thang Long PCB40 dapat meningkatkan daya kerja *concrete*, meningkatkan daya tahan terhadap penyerapan air, erosi lingkungan dan bertahan lama, dan sangat cocok untuk iklim di Vietnam. Selain sifat-sifat yang unggul tersebut, semen Thang Long memiliki ciri-ciri seperti, tekstur sangat halus, berwarna abu-abu sesuai selera pelanggan, *setting Time- Initial Time* sekitar 120-170 menit, *final Time* setelah 3 – 4 jam, cocok untuk pekerjaan konstruksi, mutu yang stabil, *cement strength* selalu melampaui standar untuk menghemat jumlah pemakaian semen. Daya tahan tinggi terhadap sulfat untuk konstruksi bawah tanah dan bawa air. Emisi panas yang rendah saat *setting time*, bermanfaat untuk konstruksi yang luas yang menggunakan bata ringan (*concrete blocks*).

k. Semen Thang Long PC50,

Semen jenis ini sesuai untuk bangunan berspesifikasi tinggi atau beton khusus yang digunakan untuk proyek-proyek besar, sesuai dengan standar negara-negara pengimpor semen di Asia, Eropa dan Amerika. Produk ini cocok diaplikasikan pada jenis proyek konstruksi dengan persyaratan rumit, misalnya: jembatan, jalan, proyek pembangkit listrik tenaga air, konstruksi beton bertulang, maupun konstruksi beton dengan kuat tekan tinggi. Produk ini memiliki toleransi penyimpanan yang lebih panjang, sehingga mendukung

proyek yang jauh lokasinya meski dalam bentuk *ready mix concrete*. PC50 memiliki tingkat resistensi yang tinggi terhadap sulfat sehingga tepat jika diaplikasikan dalam bangunan yang ada di bawah tanah atau air. Kadar kapur dan suhu panas rendah sehingga mampu mengurangi kemungkinan retak atau pecah pada blok beton besar atau konstruksi beton.

Semen PPC tersedia di pasar retail, sementara Semen Portland Tipe I dan jenis lain hanya diproduksi berdasarkan pesanan dalam jumlah tertentu. Produk-produk tersebut dipasarkan terutama untuk kebutuhan pasar dalam negeri dan sebagian lainnya diekspor. Sebagian besar produk dipasarkan dalam bentuk kemasan zak, sedangkan selebihnya dalam bentuk curah. Perseroan merupakan produsen semen yang memiliki berbagai jenis produk semen berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pasar di Indonesia.

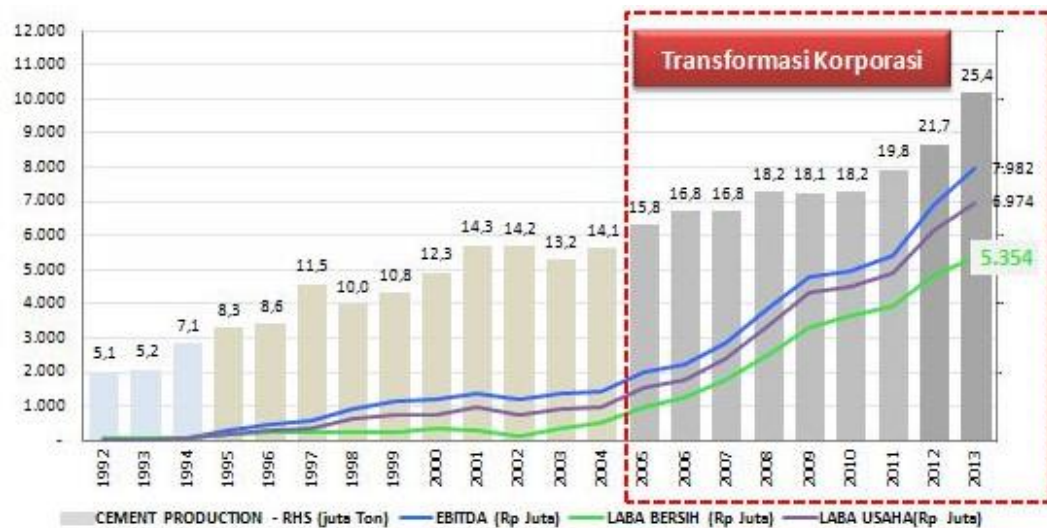
B. Analisis Data dan Interpretasi

1. Kinerja Perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

Mengukur kemampuan kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam memasuki sebuah persaingan. Sebuah proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional merupakan bagian penting dalam penilaian kinerja. Melalui proses penilaian, perusahaan dapat menentukan sebuah strategi dan struktur keuangan yang tepat, menentukan *phase out* terhadap unit-unit perusahaan yang tidak produktif, menentukan balas jasa (*reward*) internal dan menentukan harga saham secara wajar

Menurut Hansen dan Mowen (1995) dalam Alam (2013:12) Terdapat dua penilaian kinerja, yaitu penilaian kinerja tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Peneliti akan mengidentifikasi kinerja perusahaan dari aspek kinerja kontemporer. Dalam penelitian ini peneliti melihat sebuah aktivitas perusahaan sebagai aspek penting dalam mengukur kinerja PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan perusahaan hasil dari sebuah transformasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. transformasi tersebut dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih optimal dan efisien. Transformasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk menjadi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk terjadi pada tahun 2012. Langkah tersebut memberikan dampak signifikan terhadap korporasi. Hal tersebut tampak pada gambar berikut.



Gambar 4.7: Kinerja Perusahaan Selama Transformasi

Sumber: www.semenindonesia.com

Dari Hasil Penelitian di lapangan, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk termasuk perusahaan persemenan domestik dengan tingkat kinerja yang cukup baik. Bapak Hendrawan mengatakan bahwa PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk saat ini merupakan penguasa pasar di industri semen di Indonesia. Pernyataan tersebut didukung dengan data pada Tabel berikut.

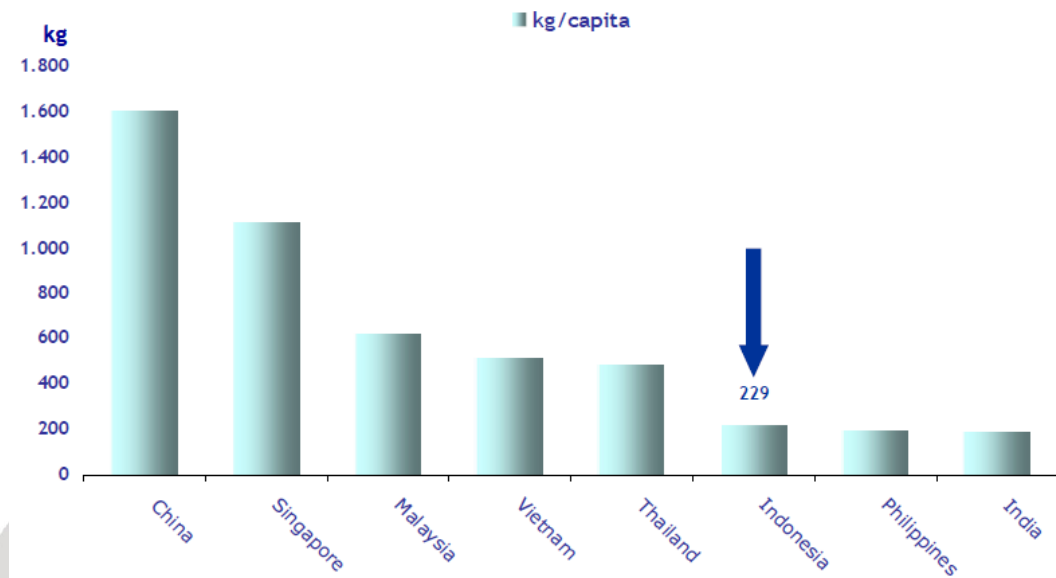
Tabel 4.1
Pangsa Pasar per Kuartal Pertama 2015

No	Nama Perusahaan	Pangsa Pasar	Total Pangsa Pasar
1.	Semen Indonesia		45%
	Semen Gresik	11.90%	
	Semen Padang	23.80%	
	Semen Tonasa	9.30%	
2.	Semen Baturaja		2.2%
3.	Semen Andalas		3.0%
4.	Indocement		28.2%
5.	Holcim Indonesia		13.5%
6.	Semen Bosowa		5.5%
7.	Semen Kupang		0.3%
Pemain Baru			
8.	Semen Merah Putih		2.5%

Sumber: ASI dan *Bareksa.com*, Data Diolah 2015

Pencapaian PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai pemimpin pasar juga didukung dengan kapasitas produksi yang tinggi. Kapasitas produksi yang tinggi merupakan kekuatan penting dalam bersaing di industri semen. Dengan kapasitas yang tinggi, perusahaan akan mampu memenuhi permintaan konsumen. Bapak Yosa mengatakan bahwa produk sebuah semen dapat dikatakan sebagai barang komoditas. Semen akan sulit untuk digantikan dengan produk substitusi lainnya. Sehingga pemenuhan akan produk semen akan terus berkelanjutan. Indonesia merupakan negara yang prospektif dalam industri semen. Indonesia memiliki jumlah tambang batu kapur yang banyak namun konsumsi semen

masih sangat rendah, sehingga memberikan potensi pasar yang tinggi. Hal tersebut ditunjukkan pada Gambar 9.



Gambar 4.8: **Grafik Konsumsi Semen per Kapita per 2013**
Sumber: *Presentasi SMGR, Bareksa.com*

Menurut Ibu Irmawati dalam wawancara, tingkat pertumbuhan semen selalu diiringi dengan tingkat GDP pada suatu negara. Pernyataan tersebut sependapat dengan Ibu Nailu yang juga mengatakan bahwa tingkat pertumbuhan industri semen tidak akan jauh dari tingkat GDP pada negara tersebut. Pertumbuhan industri semen di Indonesia selalu meningkat. Hal tersebut dibuktikan dengan peningkatan penjualan semen dari tahun ke tahun di Indonesia. Peningkatan penjualan semen tersebut dapat digambarkan pada Tabel berikut.

Tabel 4.2
Penjualan Semen di Indonesia 2008-2014

Tahun	Penjualan Semen	Pertumbuhan YoY
2014	61 juta	+5.1%
2013	58 juta	+5.6%
2012	55 juta	+14.6%
2011	48 Juta	+20.0%
2010	40 juta	+4.2%
2009	38.4 juta	+1.1%
2008	38 juta	

Sumber: *Asosiasi Semen Indonesia (ASI)* dan (www.indonesia-investments.com), data diolah 2015

Penjualan semen di Indonesia selalu meningkat tiap tahunnya. Hal tersebut menjadikan Industri semen di Indonesia menarik dan potensial. Dalam mempertahankan posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, perusahaan berupaya untuk terus meningkatkan kinerja dalam berbagai aspek. Hal tersebut dapat ditunjukkan pada Tabel 4.3

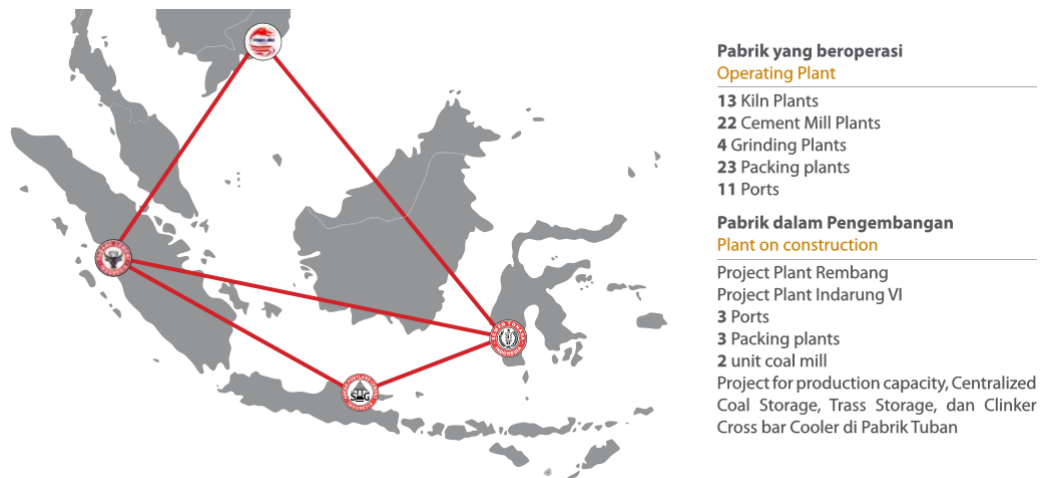
Dalam mendukung kapasitas produksinya, Dari hasil peneltian di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk didapatkan bahwa saat ini PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk telah membangun pabrik barunya di Jawa dan Sulawesi dengan masing-masing kapasitas 2,5 juta ton. Selain pembangunan pabrik untuk meningkatkan kapasitas produksi, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk juga membangun 10 Pembangkit Tenaga Listrik Uap (PLTU) berbahan bakar batubara. *Packing plant* juga menjadi bagian penting dalam pendistribusian semen. Sadar akan hal tersebut, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk juga membangun 3 unit

packing plant atau pabrik pengemasan semen senilai Rp 600 miliar. Pembangunan *Packing plant* akan dibangun di Sorong (Papua), Pontianak, (Kalimantan Barat), Kalimantan Timur serta Banyuwangi (Jawa Timur) untuk memudahkan distribusi semen ke berbagai daerah. Pemasangan pabrik tersebut dalam dilihat pada Gambar 4.9.

Tabel 4.3
Kinerja PT. Semen Indonesia Tahun 2011-2013

Aspek Kinerja	2011	2012	2013
Kapasitas Produksi (juta ton)	19,8	22,8	30.0
Volume penjualan (juta ton)	19.7	22.6	27.8
Pendapatan (Rp Miliar)	16.379	19.598	24.501
Laba Bersih (Rp Miliar)	3.925	4.847	5.370
Ebitda (Rp Miliar)	5.402	6.869	8.099

Sumber: *Annual Report 2011, 2012, 2013 PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk*, Data Diolah 2015



Gambar 4.9: **Perluasan Distribusi dan Kapasitas**

Sumber: *Annual Report* PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk 2014

2. Posisi Bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Tingkat

Regional Asia Tenggara

Dalam suatu persaingan di industri tertentu, setiap perusahaan memiliki sumber daya dan sasaran yang tentu berbeda dengan perusahaan yang lain. Terdapat perusahaan dengan usia yang cukup tua dan mapan dan adapula perusahaan yang merupakan pendatang baru dalam industri tersebut. Dengan sasaran yang berbeda-beda tersebut perusahaan mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya agar dapat terus meningkatkan maupun bertahan dalam posisi bersaing.

Pada Tabel 4.1 diatas telah menunjukkan bahwa posisi bersaing yang dimiliki oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk di tingkat domestik merupakan pemimpin pasar. Menurut Kotler & Amstrong (2001:68) posisi bersaing berdasarkan peran yang dimainkan perusahaan dalam pasar sasaran dibagi menjadi empat yaitu, 1) pemimpin pasar (*Market Leader*). Perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar terbesar, perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas

promosi. 2) penantang pasar (*Market Challenger*) adalah perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang sedang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya. 3) Pengikut pasar (*Market Follower*) adalah perusahaan peringkat ketiga dalam suatu industri yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa ingin mengganggu keseimbangan. 4) Perelung pasar (*Market Nicher*) merupakan perusahaan dalam suatu industri yang melayani segmen kecil yang diabaikan atau dilupakan oleh perusahaan lain.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki cakupan saluran distribusi yang sangat luas bila dibandingkan dengan para pesaingnya di tingkat domestik. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menyebarkan cakupan distribusi produknya merata di Indonesia. Distribusi tersebut didukung dengan anak perusahaannya yang di masing-masing wilayah geografis Indonesia untuk memenuhi permintaan. Berikut gambar yang menunjukkan distribusi semen di Indonesia Tahun 2014-2015 ditunjukkan pada Tabel 4.4.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi *market leader* di domestik, namun pada tingkat global dimana perusahaan menempatkan pangsa pasarnya di wilayah Asia Tenggara menemui persaingan yang lebih kompleks dengan perusahaan-perusahaan multinational lainnya. Dengan persaingan yang lebih luas, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menemui berbagai macam perusahaan multinational dari seluruh dunia yang mana perusahaan-perusahaan tersebut merupakan kompetitor kuat di dunia. Mereka memiliki posisi bersaing yang bagus di tingkat global.

Asia Tenggara merupakan pasar yang baik dalam industri semen saat ini. Hal tersebut diyakini oleh Ibu Irmawati yang menjabat sebagai *Corporate development Officer* yang menjelaskan bahwa di Asia Tenggara terdapat beberapa negara berkembang, yang mana negara tersebut akan terus melakukan pembangunan. Di Indonesia, sangat baik untuk industri semen dengan margin penjualan semen di Indonesia yang bagus akan merangsang pertumbuhan industri semen di Indonesia pula. Menurut data dari www.bareksa.com, Net profit margin tertinggi diperoleh oleh Semen Baturaja yaitu 27%. Hal tersebut dikarenakan penjualan Semen Baturaja yang hanya berada di daerah sekitar Sumatera Selatan dan Lampung. Kemudian diikuti oleh Indocement 26,4% dan Semen Indonesia sebesar 20,6%. Sementara itu perusahaan asal china Anhui Conch Cement, Siam Cement dari Thailand dan Ultratech dari India masing-masing memperoleh net margin 18%, 16% dan 10,3%.

Hal tersebut menjadi ketertarikan perusahaan-perusahaan global untuk memasuki pasar Asia Tenggara khususnya di Indonesia. Di dunia, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat dikategorikan sebagai penantang pasar (*Market Challenger*). Memiliki kekuatan dengan pasar yang bagus di Indonesia namun memiliki ambisi untuk memperluas pasarnya di luar Indonesia. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5

Kedepannya PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk akan mengembangkan pasarnya ke wilayah Asia. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Nailu bahwa perusahaan akan terus memperluas pasar potensial. Asia Tenggara menjadi fokus perusahaan saat ini. Hal tersebut ditunjukkan dengan upaya perusahaan

mengakuisisi perusahaan semen asal Vietnam Thang Long Cement Company (TLCC) pada tahun 2012. Ambisi tersebut dibuktikan pula dengan visi perusahaan yaitu ingin menjadi perusahaan persemanan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara.

Tabel 4.4

Distribusi Semen di Indonesia Tahun 2014-2015

Perusahaan Semen	Wilayah Sebaran produk	Kapasitas Produksi (Angka dalam Ribuan)	
		2014	2015
PT. Lafarge Cement Indonesia	Nangroe Aceh Darussalam	3.200	3.400
PT. Semen Padang (SI Group)	West Sumatera	8.160	9.260
PT. Semen Baturaja	South Sumatera	2.600	2.700
PT. Indocemet Tunggul Prakarsa	West java, South Kalimantan	23.100	23.100
PT. Holcim Indonesia	Wes Java, Central Java	10.700	10.700
PT. Semen Gresik (SI Group)	East Java	13.120	13.120
PT. Semen Tonasa (SI Group)	South Sulawesi	7.150	7.150
PT. Semen Bosowa Maros	South Sulawesi	5.500	5.500
PT. Semen Kupang	East Nusa Tenggara	570	570

Sumber: www.asi.or.id, data diolah 2015

Tabel 4.5

Global Cement Companies *Ranked by Capacity*

Rank	Company/Group	Country	Capacity (Mt/yr)	No. of plants
1	Anhui Conch	China	217	26
2	Lafarge	France	205	134
3	Holcim	Switzerland	174	117
4	CNBM	China	128	80
5	HeidelbergCement	Germany	90	100
6	Italcementi	Italy	80	60
7	Cemex	Mexico	76	55
8	Taiwan Cement Corp	Taiwan	64	6
9	China Resources	China	59	17
10	Sinoma	China	53	4
11	UltraTech	India	49	23
12	Taiheiyo	Japan	43	11
13	Tianrui	China	42	11
14	Eurocement	Russia	40	30
15	Jidong Development	China	37	9
16	Shanshui	China	36	21
17	Buzzi	Italy	36	32
18	Cimpor	Portugal	38	39
19	Intercement	Brazil	38	39
20	Jaypee	India	33	12
21	Vicat	France	30	17
22	PT Semen Indonesia	Indonesia	28.5	13
23	Titan	Greece	25	13
24	Siam	Thailand	24	4
25	Asia Cement Corp (ACC)	Taiwan	24	-
26	Dalmia Bharat	India	22	-
27	VICEM	Vietnam	21	7
28	Dangote	Nigeria	21	6
29	Oyak Cement	Turkey	18	5
30	India Cements Ltd	India	16	9

Sumber: *Global Cement Directory* 2013

Memiliki Visi sebagai persemenan terkemuka di Indonesia dan Asia tenggara, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk berupaya menjadikan PT. Semen

Indonesia (Persero) Tbk sebagai perusahaan *multinational*. Upaya tersebut ditunjukkan dengan langkah PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk mengakuisisi perusahaan semen BUMN asal Vietnam yaitu Thang Long Cement Company (TLCC). Pengakuisisian tersebut terjadi pada tanggal 18 Desember 2012. Pengakuisisian tersebut mencapai kesepakatan saham mayoritas sebesar 70% dimiliki oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. TLCC memiliki kapasitas produksi 2 juta ton. Kemampuan yang dimiliki TLCC dapat dimanfaatkan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk untuk terus menambah pangsa pasar di tingkat Asia Tenggara.

3. Bentuk Penerapan Strategi Bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

Porter (1997:27) menyebutkan ada tiga hal dalam menciptakan suatu posisi yang aman (*defenable position*):

- a) Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi persaingan yang ada
- b) Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan, atau
- c) Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

Hal demikian dilakukan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai bentuk upaya korporasi dalam menciptakan posisi yang aman. Pada awal tahun 2013 PT. Semen Gresik (Persero) berganti nama menjadi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. langkah tersebut dimaksudkan agar perseroan mampu bersaing dengan perusahaan semen lain baik di nasional maupun regional. Langkah tersebut

diikuti dengan aksi korporasi dalam bentuk akuisisi perusahaan semen di Vietnam yaitu PT. Thang Long cement Comapany (TLCC).

Fungsi perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi sangat jelas yaitu sebagai *Holding Company* (HoldCo) atau disebut juga sebagai induk perusahaan bagi keempat anak perusahaannya yang disebut *Operating Company* (Opco) yaitu PT. Semen Gresik, PT. Semen Tonasa, PT. Semen Padang dan TLCC. Dengan langkah tersebut itu pula perusahaan resmi menjadi BUMN multiasional pertama di Indonesia.

Strategic Holding Company merupakan alasan korporasi agar perusahaan dapat lebih mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang dalam rangka mempersiapkan perusahaan dalam posisi yang berdaya saing kuat. Suatu perusahaan melakukan penggabungan sumber-sumber ekonomis yang dimiliki oleh perusahaan lainnya. Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh Ibu Nailu, “*Strategic holding* sangat penting buat kami agar kami mampu bersaing dengan kompetitor di Indonesia maupun di tingkat regional.” Porter (2002:31) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus.

Menurut Porter (1997:34) strategi generik fokus adalah dengan memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau wilayah geografis tertentu. Hal tersebut dilakukan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam bersaing. Dapat dilihat dari segmen pasar yang dimiliki PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

berdasarkan letak wilayah geografis yang berbeda. Semen Gresik hanya akan dipasarkan pada wilayah Jawa dan sekitarnya, sedangkan untuk Semen Padang hanya dipasarkan pada wilayah Sumatera atau Indonesia barat, dan semen Tonasa hanya dipasarkan pada wilayah Indonesia timur. Namun dengan kebutuhan tertentu, semen Gresik yang akan dikirim lintas pulau dan juga negara (Ekspor) dikarenakan jenis dari produk semen Gresik yang lebih variatif dan jumlah kapasitas produksi yang paling tinggi diantara OpCo yang lain. Berikut gambar jumlah kapasitas produksi dari produsen semen di Indonesia tahun 2013-2016:

Tabel 4.6

Kapasitas Produksi semen di Indonesia Tahun 2013-2016

Operating Company	Kapasitas Produksi per tahun (Ton) Dalam Ribuan			
	2013	2014	2015	2016
Semen Gresik	13.120	13.120	13.120	15.620
Semen Tonasa	7.150	7.150	7.150	7.150
Semen Padang	6.620	8.160	9.260	9.260
Thang Long Cement	2.300	2.300	2.300	-
Jumlah	29.190	30.730	31.830	32.030

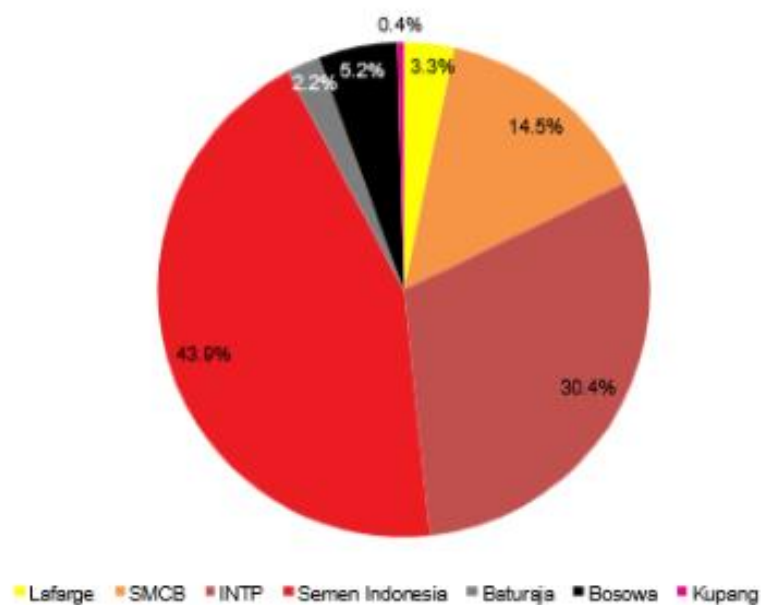
Sumber: ASI dan *Annual Report* PT.Semen Indonesia(Persero)Tbk, Data Diolah 2015

Dengan *strategic holding company*, perusahaan juga menjadi fokus terhadap entitas anak perusahaannya. Kini PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk hanya sebagai HoldCo. Sedangkan untuk OpCo, perusahaan memiliki fungsi

produksi dan penjualan semen. Dari setiap OpCo memiliki brand produk masing-masing. Hal ini ditunjukkan PT. Semen Indonesia yang memiliki brand dan pasar yang berbeda dari masing-masing OpCo seperti Semen Gresik, Semen Tonasa, Semen Padang dan Thang Long Cement.

Hal tersebut menciptakan bentuk diferensiasi pada produk yang dimiliki PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. seperti yang dikatakan oleh Porter (1997:33), pada strategi diferensiasi, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah aspek tertentu yang secara umum dinilai pembeli.

korporasi dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik khususnya di industri persemenan nasional, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat menguasai pasar nasional. Hal tersebut ditunjukkan pada data *market share* berikut:



Gambar 4.10: **Market Share Perusahaan Semen di Indonesia**
Sumber: ASI data diolah 2013

Perusahaan melakukan upaya pengembangan bisnis dengan strategi akuisisi. Hal ini dilakukan perusahaan agar korporasi lebih ekspansif dalam bersaing di industri semen nasional dan regional. Salah satu contoh dari bentuk strategi tersebut adalah TLCC yang menjadi partner strategis yang diakuisisi oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2013 dengan kepemilikan sebesar 70%. Bapak Hendarawan mengatakan, “Persentase kepemilikan saham Semen Indonesia pada Thang Long Cement Company 70%. Dengan kepemilikan mayoritas, maka kami dapat lebih mudah dalam menggerakkan perusahaan yang diakuisi tersebut.”

4. Matriks SWOT

Dari hasil penelitian yang dilakukan, peneliti akan menganalisis data melalui Matriks SWOT. Berikut Matriks SWOT yang disajikan oleh peneliti berdasarkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Tabel 4.7
Matriks SWOT

		IFAS	Strengths	Weakness
EFAS			1. <i>Corporate Image</i> yang baik 2. <i>Brand Equity</i> yang Baik 3. <i>Market Leader</i> di Industri Semen Indonesia 4. Kapasitas Produksi Terbesar di Nasional 5. Jaringan Distribusi terluas di Nasional	1. Sumber Daya Manusia yang Kurang Kompetitif sebagai Perusahaan MNC 2. Posisi Bersaing yang masih Kurang Kompetitif di Tingkat Regional 3. Perusahaan Baru Sebagai MNC 4. Perbedaan Budaya Antara Perusahaan Induk dengan Anak Perusahaan 5. Integrasi Sistem Manajemen yang Belum Kuat Antara Perusahaan Induk Dengan Anak Perusahaan di Luar Negeri
Opportunities	1. Konsumsi Semen yang Tinggi di wilayah Asia Tenggara 2. Pertumbuhan Industri Semen yang Baik 3. Struktur Geografis yang Baik dalam Distribusi 4. Sumber Bahan Baku yang Banyak 5. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015	1. Memanfaatkan <i>corporate image</i> yang baik sebagai salah satu alat untuk melakukan partner strategis di wilayah Asia Tenggara 2. Memanfaatkan <i>brand equity</i> yang baik untuk meningkatkan pasar dan memberikan <i>brand satisfaction</i> kepada <i>consumer</i> . 3. Memanfaatkan posisi bersaing yang strategis dengan investasi langsung ke wilayah geografis yang strategis. 4. Memanfaatkan sumber bahan baku yang banyak untuk meningkatkan produksi 5. Meningkatkan ekspor dengan adanya MEA 2015.	1. Melakukan peningkatan kemampuan dan penetapan standar kerja sebagai perusahaan MNC. 2. terus melakukan pengembangan perusahaan melalui partner strategis maupun peningkatan kapasitas di suatu negara dengan pertumbuhan industri yang baik 3. Melakukan penyatuan budaya korporasi kepada setiap anak perusahaan	
Threats	1. Munculnya Pesaing Baru 2. Hukum dan Regulasi Pemerintah 3. Kondisi Politik dan Ekonomi yang Tidak Stabil 4. Perbedaan Budaya Antar Anak Perusahaan 5. Munculnya Produk Pengganti	1. Memanfaatkan <i>corporate image</i> sebagai kredibilitas untuk melakukan investasi pada suatu negara 2. Menggunakan <i>brand image</i> untuk mereduksi ancaman pesaing baru 3. menganalisis budaya pada anak perusahaan maupun partner strategis 4. melakukan inovasi produk	1. kerjasama dengan partner strategis yang memiliki potensi pasar yang baik, sehingga untuk izin lebih mudah 2. Menerapkan transfer manajemen yang ada di induk perusahaan ke anak perusahaan	

Sumber : Data Diolah 2015

Dari hasil matriks SWOT yang telah disajikan di atas, dapat diketahui macam-macam strategi dari empat kudran dengan berdasarkan *strenghts*, *weakness*, *opportunities*, serta *threats* yang telah dianalisis sebelumnya, berikut penjelasan strategi yang diperoleh dari matriks SWOT.

a. Strategi SO (*Strenght-Opportunities*)

Strategi ini menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan dari perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada, berikut adalah strategi yang dihasilkan,

- 1) Memanfaatkan *corporate image* yang baik sebagai salah satu alat untuk melakukan partner strategis di wilayah Asia Tenggara
- 2) Memanfaatkan *brand equity* yang baik untuk meningkatkan pasar dan memberikan *brand satisfaction* kepada *consumer*.
- 3) Memanfaatkan posisi bersaing yang strategis dengan investasi langsung ke wilayah geografis yang strategis.
- 4) Memanfaatkan sumber bahan baku yang banyak untuk meningkatkan produksi
- 5) Meningkatkan ekspor dengan masuknya MEA 2015.

b. Strategi ST (*Srenght-Treaths*)

Strategi ini digunakan untuk menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman. Berikut adalah strategi yang dihasilkan,

- 1) Memanfaatkan *corporate image* sebagai kredibilitas untuk melakukan investasi pada suatu negara
- 2) Menggunakan *brand image* untuk mereduksi ancaman pesaing baru
- 3) Menganalisis budaya pada anak perusahaan maupun partner strategis
- 4) Melakukan inovasi produk

c. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan dengan cara memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berikut adalah beberapa strategi yang dihasilkan,

- 1) Melakukan peningkatan kemampuan dan penetapan standar kerja sebagai perusahaan MNC
- 2) terus melakukan pengembangan perusahaan melalui partner strategis maupun peningkatan kapasitas di suatu negara dengan pertumbuhan industri yang baik
- 3) Melakukan penyatuan budaya korporasi kepada setiap anak perusahaan

d. Strategi WT (*Weakness-Treaths*)

Strategi ini digunakan pada strategi defensif, dimana strategi ini diciptakan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman. Berikut adalah strategi yang dihasilkan,

- 1) kerjasama dengan partner strategis yang memiliki potensi pasar yang baik, sehingga untuk izin lebih mudah
- 2) Menerapkan transfer manajemen yang ada di induk perusahaan ke anak perusahaan

Strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT memberikan beberapa alternatif strategi yang dapat diperhatikan dan digunakan, kemudian dalam matriks SWOT strategi yang digunakan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam memasuki persaingan regional berlandaskan pada strategi SO dimana strategi yang berada pada strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi SO dalam matriks SWOT menghasilkan strategi-strategi seperti memanfaatkan *corporate image*, *brand equity*, posisi bersaing yang strategis di nasional, bahan baku yang melimpah di kawasan Asia Tenggara dan juga masuknya MEA tahun 2015. Strategi tersebut dapat meningkatkan pengembangan korporasi sebagai MNC dan juga mengoptimalkan posisi bersaing di tingkat regional.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian pada pembahasan di Bab IV, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dan memberikan saran sebagai berikut:

1. Kinerja korporasi cukup baik, dengan dimulainya transformasi korporasi menjadi *Holding Company*, PT. Semen Indonesia (Persero) dapat bekerja lebih kooperatif dengan anak perusahaan (*Operating Company*) dan juga dapat memaksimalkan daya saing pada tiap *Operating Company* sehingga PT. Semen Indonesia (Persero) mampu menguasai pasar domestik dan juga dapat memasuki pasar regional yang lebih luas. Hal tersebut dapat dilihat dari kapasitas produksi tahun 2013 sebesar 29.190 (juta ton) menjadi 32.030 di tahun 2016. Untuk laba Pendapatan sebesar Rp 24,5 triliun atau meningkat 25,0% dibandingkan tahun 2012 sebesar Rp19,6 triliun. Laba Bersih sebesar Rp5,4 triliun atau meningkat 10,8% dibandingkan tahun 2012 sebesar Rp4,8 triliun. Pangsa Pasar domestik meningkat menjadi sebesar 43,9% dibandingkan tahun 2012 sebesar 40,9%. EBITDA sebesar Rp8,1 triliun atau meningkat 17,9% dibandingkan tahun 2012 sebesar Rp6,9 triliun.
2. Saat ini posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk di lingkup nasional merupakan pemimpin pasar, sedangkan pada tingkat regional, PT. Semen Indonesia (Persero) masih dalam tahap pengusik pasar (*Challenger*) yang mana *market share*

tidak mendominasi namun memiliki peluang besar untuk terus tumbuh dan menjadi ancaman bagi para kompetitor dalam industri semen di Asia Tenggara.

3. Penerapan strategi pada PT. Semen Indonesia (Persero) adalah peneraparan strategi pertumbuhan dengan melakukan ekspansi perusahaan di wilayah geografis berbeda. Penerapan strategi fokus pada segmen atau lini pasar tertentu dengan melalui differensiasi produk menjadi cara utama PT. semen Indonesia (Persero) dalam memasuki pasar.
4. Didapatkan dari hasil analisis matriks SWOT, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk secara keseluruhan telah memanfaatkan keunggulan bersaingnya untuk menutupi kelemahannya. Keunggulan dominan yang dimanfaatkan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah kapasitas produksi yang besar dan *corporate image* yang baik. Keunggulan tersebut dapat menjadi strategi bersaing korporasi dalam memenangkan persaingan. Sedangkan kelemahan utama yang mendominasi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah kelemahan mensinergikan setiap perusahaan *operating* dengan *holding* dalam satu budaya.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan terkait dengan strategi bersaing yang dimiliki PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk yaitu

1. Dalam aspek kinerja korporasi, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk diharapkan terus mampu meningkatkan kinerja untuk mampu bersaing dan unggul tidak hanya di tingkat domestik namun juga di tingkat regional atau yang lebih luas.

2. Dalam aspek posisi bersaing, diharapkan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat menjaga posisi bersaing yang unggul saat ini di tingkat domestik. Dan diharapkan pula PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat meningkatkan posisi bersaing di pasar regional yang saat ini sebagai *market challenger*.
3. Dalam aspek penerapan strategi bersaing, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk telah menerapkan strategi yang tepat pada kondisi saat ini. Diharapkan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk terus dapat melakukan strategi ekspansi dengan mengakuisisi perusahaan prospektif. Dan dapat terus menjaga *corporate image* yang baik untuk memanfaatkan ekspansi ke wilayah yang lebih luas.
4. Dalam analisis matriks SWOT, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk diharapkan dapat mempertahankan dan menjaga *corporate image* yang telah terbentuk dengan baik. Kemudian meningkatkan kompetensi SDM yang dimiliki untuk dapat mendukung visi perusahaan sebagai perusahaan persembenan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara. Serta terus tetap menjaga budaya inovasi yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi perlawanan dari pendatang baru.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Jurnal

- Agung, Anak Agung Putu. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang: UB press
- Akadun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta
- Amirullah dan Cantika Budi. 2002. *Manajemen strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ball, Donald A, Michael Geringer, Michael S. Minor dan Jeanne M. McNett. 2014. *International Business. Twelfth Edition*. Terjemahan oleh Ika Akbarwati. Bisnis Internasional. Edisi kedua belas. Jakarta: Salemba Empat
- Chan, Xia. 2011. A SWOT study of the Development Strategy of Haier Group as one of the Most Successful Chinese Enterprises. *International Journal of Business and social Science*. Vol. 6, No. 2, 2014
- Chandrawulan. An An. 2011. *Perdagangan Internasional dan Hukum Penanaman Modal*. Bandung: PT. Alumni
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management*. Terjemahan oleh Ichsan Setyo Budi, Edisi kesepuluh, Buku I. Jakarta: Salemba Empat
- Evi Marlina Sari, Mimit Primyastanto, Pudji Purwati., 2003, Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Perusahaan di PT ILUFA (Inti Luhur Fuja Abdi) Desa Cangkringmalang Kecamatan Beji kabupaten pasuruan Jawa Timur. *Jurnal Perikanan*, Edisi Desember, 217-228
- Gitosudarmo, H. Indriyo. 2012. *Manajemen Strategis, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Malang: Bayu Media Publishing
- Hartono. 2011. Development Strategy of Tapis Traditional Woven Fabric Industry (studi kasus pada industri Tapis Bandar Lampung). *Jurnal Bisnis & Administrasi*. Vol. 18. No. 2
- Jauch dan Glueck. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga

- Kotler Philip dan Amstrong, 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jilid 1 Edisi Kedelapan. Terjemahan Oleh Damos Sihombing, MBA. Jakarta: Erlangga
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga
- Kuntjoroadi, Wibowo dan Nurul Safitri. 2009. Analisis Strategi Dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial (studi kasus pada PT. Garuda Indonesia). *Jurnal Bisnis & Administrasi*. Vol. 16. No. 1:45-52
- Nugroho, Riant D. dan Ricky Siahaan. 2005. *BUMN Indonesia: Isu, Kebijakan, dan Strategi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Miles M.B., A.B. Huberman, and J. Saldaña. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd edition. California: SAGE Publicaton Ltd.
- Porter, Michael E. 2002. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Terjemahan oleh Agus Maulana. Jakarta: Erlangga
- _____. 1997. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan oleh Tim Penerjemah Aksara. Jakarta: Binarupa Aksara
- Pearce, J.A dan R. B. Robinson Jr1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Terjemahan oleh Ir. Agus Maulana MSM. Jakarta: Binarupa Aksara
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Tama
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 2010. *Manajemen Strategi*, Yogyakarta : BPFE
- Salvatore, Dominick. 2003. *Multinational Business Enterprise*. Jakarta: Basicbook Offset
- Santana, K. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen strategik*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta
- _____. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- _____. 2005. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara

Westra, Pariata. 2009. *Administrasi Perusahaan Negara*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia

Wheelen, Thomas L dan Hunger J. David. 2004. *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Agung Julianto. Yogyakarta: Andi

Widodo, Tri. 2010. *International Trade, Regionalism and dynamic market*. Yogyakarta: BPFE

Yang, Wenhua. And Wang Fang, 2013. An Approach of analysis and Strategy to the Manufacture enterprise SWOT of Sports Goods in Hebei Province. *International Journal of Business*. 2013

Skripsi dan Thesis

Fitriadi, Barkah. 2013. Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemsaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif pada PT. Ongkowidjodo Malang. Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. *Skripsi tidak di Publikasikan*.

Irianto, Gugus. 2004. *A Critical Enquiry Into Privatisation of State-Owned Enterprises: The Case of PT Semen Gresik (Persero) Tbk*. Indonesia : Accounting and Finance Univesity of Wollongong. *Thesis dipublikasikan*.

Kurniasari, Lia. 2008. Strategi Keunggulan Bersaing Yang Diterpkan Oleh PT. Jamsostek (Persero) Cabang Kediri Dalam Upaya Mempertahankan Pelanggan Untuk Menghadapi Persaingan Bebas. Malang : Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. *Skripsi tidak di Publikasikan*.

Internet

www.semenindonesia.co.id diakses pada tanggal 6 Januari 2015 pukul. 09.43 WIB

www.bumn.go.id diakses pada tanggal 15 Februari 2015 pukul. 10.13 WIB

www.mobile.kontan.co.id diakases pada tanggal 19 Februari 2015 pukul. 12.23 WIB

www.bareksa.com diakses pada tanggal 22 Oktober 2015 pukul 14.25 WIB

www.globalcement.com diakses pada tanggal 23 Oktober 2015 pukul 13.18 WIB